



BACHELORARBEIT

Herr
Carsten Keller

**Human Ressource Manage-
ment in Zeiten des demogra-
phischen Wandel,**

**Employer Branding als wichti-
ge Marketingmaßnahme**

BACHELORARBEIT

Human Ressource Manage- ment in Zeiten des demogra- phischen Wandel, Employer Branding als wichti- ge Marketingmaßnahme

Autor:
Herr Carsten Keller

Studiengang:
AMW

Seminargruppe:
AMW09-1b

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus B.A.

Zweitprüfer:
Dr. Gerhard Nowak

Einreichung:
Kürten, 23.07.2012

BACHELOR THESIS

**Human Resource Management
in times of demographic
change,**

**Employer Branding as an im-
portant marketing tool**

author:

Mr. Carsten Keller

course of studies:

AMW

seminar group:

AMW09-1b

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus B.A.

second examiner:

Dr. Gerhard Nowak

submission:

Kürten, 23.07.2012

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Keller, Carsten

Thema der Bachelorarbeit: Human Ressource Management in Zeiten des demographischen Wandel, Employer Branding als wichtige Marketingmaßnahme.

Topic of thesis: Human Ressource Management in times of demographic change, Employer Branding as an important marketing tool.

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschreibt wissenschaftlich die Eigenschaften des demographischen Wandels und die damit einkehrenden Probleme und Möglichkeiten, die auf das Personalmanagement deutscher Unternehmen zukommen. Employer Branding steht im Fokus als wichtiges Marketinginstrument, um die Sicherung des Personalbedarfs zu gewährleisten. Letztendlich erfolgt eine Kategorisierung des Employer Brands des Unternehmens Deutsche Bank AG anhand eines Vergleichs mit der Studie der Hewitt Associates über den Status des Employer Brandings von Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Anhand dieses Vergleichs und der Analyse der externen Employer Branding Maßnahmen der Deutsche Bank AG werden Handlungsempfehlungen für das Unternehmen definiert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungsfragen/Ziel	2
1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit	2
1.3 Aktualität des Themas.....	3
2 Der demographische Wandel	5
2.1 Definition der Ausgangssituation	5
2.1.1 Geburtenniveau	6
2.1.2 Entwicklung der Sterblichkeit	7
2.1.3 Natürliche Bevölkerungsbilanz	9
2.1.4 Defizitausgleich durch Einwanderung	9
2.1.5 Bevölkerungszahlen bis 2030	10
2.2 Zusammenfassung der Entwicklung bis 2030	10
3 Problembewusstsein	12
3.1 Problemerkennung durch Medien	12
3.2 Problemerkennung durch eigene Mitarbeiter	13
4 Human Ressource Management	15
4.1 Age- Management.....	15
4.2 Nachhaltige Mitarbeiterbindung „Das Haus der Arbeitsfähigkeit“	16
4.2.1 Gesundheit	18
4.2.2 Bildung und Kompetenzen	19
4.2.3 Werte	24
4.2.4 Soziales Umfeld des Arbeitsplatz	29
4.3 Chancen für Frauen	30
4.4 Chancen für Migranten und Menschen mit Migrationshintergrund	31
5 Employer Branding	33
5.1 Das Arbeitgeberimage	33
5.2 Die Arbeitgeberattraktivität	34

5.3	Funktion und Wirkungsbereich	37
5.3.1	Funktionen aus Arbeitgebersicht	38
5.3.2	Funktionen aus Arbeitnehmersicht	39
5.4	Der Prozess	41
6	Qualität des Employer Brandings deutscher Unternehmen	45
6.1	Status des Employer Brandings	45
6.1.1	Employer Branding der befragten Unternehmen	46
6.2	Externe Employer Branding Maßnahmen der Deutsche Bank AG	49
6.3	Handlungsempfehlungen	53
7	Resümee	56
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen	XIII
	Eigenständigkeitserklärung	XIV

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
EB	Employer Branding
etc.	et cetera
EVP	Employee Value Proposition
HR	Human Ressource
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognose der Lebendgeburten in Deutschland	7
Abbildung 2: Prognose der Todesfälle in Deutschland	8
Abbildung 3: Entwicklung der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung.....	11
Abbildung 4: Altersstrukturen in Betrieben.....	15
Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit.....	17
Abbildung 6: Ungleichgewicht der physischen Anforderung und Leistungsfähigkeit	18
Abbildung 7: Gleichgewicht der physischen Anforderung und Leistungsfähigkeit	19
Abbildung 8: Gründe für berufliche Weiterbildung	20
Abbildung 9: Faktoren zur Stagnation des Wissenstransfers.....	22
Abbildung 10: Pro und Kontra der Bindung älterer Mitarbeiter	28
Abbildung 11: Spezifische Attraktivitätsfaktoren der Unternehmen.....	35
Abbildung 12: Wirkungsweise des Employer Brands.....	37
Abbildung 13: Employer Branding Prozess	41
Abbildung 14: Employer Branding Prozess mit Fokus auf externem EB.....	49
Abbildung 15: Navigation der Internetpräsenz der Deutsche Bank AG	51
Abbildung 16: Individualität der Internetpräsenz der Deutsche Bank AG	52
Abbildung 17: Navigation der Facebook-Seite der Deutsche Bank AG.....	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prognose der deutschen Bevölkerungszahlen	10
--	----

1 Einleitung

Die Diskussion um einen immer intensiver werdenden Fachkräftemangel hat in den letzten Monaten an Brisanz gewonnen. In vielen Arbeitsbereichen wird prognostiziert, dass sich viele der zukünftigen Absolventen ihren Arbeitsplatz aussuchen können. Die demographische Entwicklung Deutschlands zeigt auf, dass auf Grund der Altersstruktur der höheren Lebenserwartung und der sinkenden Geburtenrate kaum ein Sektor der derzeitigen Arbeitswelt von dem Mangel an ausgebildetem Fachpersonal verschont bleiben wird. Die Begründung für das Jahrzehnte lange aufgetretene Überangebot waren geburtenstarke Jahrgänge und viele Universitätszugänge.¹

Die Unternehmen setzen im Hinblick auf diesen sich verändernden Arbeitsmarkt einen immer größer werdenden Fokus auf neue Ansätze im Personalmarketing, die eine langfristige Bindung der Mitarbeiter und die Deckung des Bedarfs an Nachwuchskräften gewährleisten sollen.²

Allgemein steht das innovative und fortschrittliche Personalmarketing vor der Herausforderung, künftige Mitarbeiter, derzeitige Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter nachhaltig von der Arbeitgeberqualität zu überzeugen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist es wie im alltäglichen Produktmarketing sehr wichtig eine genaue Vorstellung der bevorzugten Zielgruppe zu besitzen. Wichtige Informationen sind speziell hierbei das Wissen darüber, wie die Zielgruppe kommuniziert und sich austauscht, von welchen Informationen sie sich angesprochen fühlen und nach welchen Kriterien Entscheidungen gefällt werden.³

Es bedarf eines genauen Konzeptes zur richtigen und nachhaltigen Profilierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver und sicherer Arbeitgeber. Man versucht stimmige und eindeutige Präferenzen zu entwickeln, um den gewünschten Eindruck bei der Zielgruppe hervorzurufen. Dies zu erarbeitende Konzept basiert auf der klassischen, produktbezogenen Markenpolitik und wird als „Employer Branding“ bezeichnet.⁴

Einleitend zu dem Thema der Bachelorarbeit erfolgt zunächst die Formulierung der Forschungsfragen und die Skizzierung des Ziels der Arbeit. Darauf folgt ein Überblick

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 6 ff.

² Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 14

³ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 2

⁴ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 2 f.

über die Struktur und Vorgehensweise in der Arbeit selbst. Anschließend geht das erste Kapitel der Arbeit auf die momentane Ausgangslage in der Bundesrepublik Deutschland ein und veranschaulicht die herrschenden Rahmenbedingungen des demographischen Wandels.

1.1 Forschungsfragen/Ziel

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, einerseits einen theoretischen Einblick in das Themenfeld des deutschen demographischen Wandels zu geben, um Employer Branding als für die Zukunft wichtiges Marketinginstrument zu definieren. Andererseits wird im empirischen Teil der Arbeit ein Experteninterview und eine anschließende Analyse des Employer Brands der Deutschen Bank AG Aufschluss über die Vorbereitungsarbeit möglicher und gegenwärtiger Rekrutierungsengpässe geben. Aus diesen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen resultieren, die die Rekrutierung der „Young Professionals“ und fachlich ausgebildeter Älterer, vereinfachen könnte.

Folgende Forschungsfragen lassen sich aus der dargestellten Ausgangssituation ableiten:

- Woraus resultiert der Fachkräftemangel und wie intensiv ist der demographische Wandel bis zum Jahr 2030?
- Welche Rolle spielt das Human Resource Management um firmeninterne Ressourcen optimal auszuschöpfen?
- Welchen Stellenwert hat Employer Branding und wie funktioniert die Umsetzung?
- Wie gut ist das Employer Branding deutscher Unternehmen und das der Deutschen Bank AG?

Diese Fragen sollen im Verlauf der Arbeit geklärt werden und in der Analyse der Ergebnisse noch einmal aufgegriffen werden.

1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit

Für die Recherchearbeit werden in dieser Arbeit Fachliteratur, Studien und das Internet eingesetzt. Die vorliegende Bachelorarbeit ist methodisch untergliedert in zwei wesentliche Teilbereiche. Es existieren ein theoretischer und ein empirischer Teil.

Der theoretische Teil dieser Arbeit wird im Verlauf, durch umfassende Recherche wissenschaftlicher Literatur, das Thema des Demographischen Wandels in Deutschland

näher bringen und die daraus resultierenden Veränderungen im Personalmanagement aufzeigen.

Anhand des Experteninterviews wird eine realitätsnahe und aktuelle Sicht zu dem Thema Employer Branding und Fachkräftemangel gegeben. Der Schwerpunkt des empirischen Teils der Arbeit liegt somit darin, die Ergebnisse des Experteninterviews aufzuführen, zu bewerten und zu analysieren. Diese Schritte lassen im Anschluss eine Analyse und Bewertung eines Unternehmens zu, welches aktiv Employer Branding in seinem Personalmarketing benutzt.

Die Analyse wird geprägt von der theoretischen Orientierung eines guten Employer Brandings und der Expertenmeinung, die darüber hinaus Erfahrungswerte einfließen lässt. So werden unter anderem Analysen über Zielgruppendefinitionen und wichtige Aspekte wie Arbeitsplatzattraktivität, Arbeitsplatzpräferenzen oder Arbeitgeberimage getätigt. Abschließend ist es das Ziel, die aktuelle Befindlichkeit der Deutsche Bank AG zum Thema Employer Branding aus dem theoretischen Teil sowie dem Experteninterview abzuleiten und Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Vorwegzunehmen ist jedoch, dass in dieser Bachelorarbeit keine vollständige Markenstrategieanalyse oder Wettbewerbsanalyse enthalten ist. Diese würde zu den nächsten Schritten in der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke gehören.

1.3 Aktualität des Themas

Die Aktualität des Themas ist unumstritten und die Hauptherausforderung der nächsten Jahrzehnte ist es ein gutes und effektives Personalmanagement durchzuführen. Dies ist seit je her eine der größten Herausforderungen für die Unternehmen und deren zuständige Personalabteilungen. Der wirtschaftliche Umgang mit Personal steht im Vordergrund und Talentmanagement, Performance Management, und Employer Branding wird zu einer essentiellen Aufgabe der Unternehmen.⁵ Der Mitarbeiter wird gerade in großen Unternehmen immer mehr zur schwindenden Ressource. Gründe dafür sind Wertewandel, Geburtenrückgang, höhere Alterserwartungen und andere gesellschaft- und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.⁶

⁵ Vgl. Schneider, Stein, 2006: 7 ff.

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 6 ff.

Zeiten in denen die Unternehmen genug Bewerber um ein und denselben Arbeitsplatz besitzen, wird es in naher Zukunft nur noch selten geben. In naher Zukunft werden die Arbeitsplatzentscheidungen von dem ausgebildeten Personal selber getroffen. Mehr denn je liegt es in der Hand des Personalmanagements, eine nachhaltige Kommunikation und Steigerung der Arbeitgeberqualität zu gewährleisten. Die richtige Kommunikation des positiven Arbeitgeberimages und Herstellung des Bekanntheitsgrades in der gewünschten Zielgruppe ist darüber hinaus eine der wichtigsten Aufgaben der Personalabteilung der Zukunft.⁷

Die zunehmende Aufmerksamkeit auf den demographischen Wandel und die immer stärker bemerkbaren Veränderungen im Personalwesen der Unternehmen, bieten den Arbeitgebern keine Ausweichmöglichkeiten mehr. Es müssen Erneuerungen im Personalmanagement getroffen werden.⁸ Dies lässt Spielraum für innovative Ideen. Es gibt vielversprechende, kreative Ansätze die im Human Resource Management ihre Anwendung finden können. So werden uns in naher Zukunft immer mehr Kampagnen Freude bereiten, die sicher ihren Beitrag zu einer gelungenen Unternehmensführung beitragen werden.

⁷ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 46 ff.

⁸ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 15 ff.

2 Der demographische Wandel

Eine der vielen greifbaren Definitionen besagt, dass mit dem demographischen Wandel die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft bezeichnet wird. Zunächst ist der Begriff weder positiv noch negativ behaftet und kann eine Bevölkerungszunahme sowie eine Bevölkerungsabnahme bedeuten. Die Entwicklung wird dabei von drei Faktoren abhängig gemacht.

- Fertilität und Geburtenrate
- Lebenserwartung
- Wanderungssaldo

Die Entwicklung der Bevölkerungszahl ergibt sich somit aus der Summe des Wanderungssaldos und des Geburten- oder Sterbeüberschusses.⁹

2.1 Definition der Ausgangssituation

Um genaue Angaben der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zu machen, wurden im Verlauf der Arbeit Daten der statistischen Ämter der Länder herangezogen, um Genauigkeit und Seriosität der Angaben zu gewährleisten.

Der demographische Wandel in Deutschland ist schon seit Jahren in vollem Gange. Die Geburtenrate reicht schon lange nicht mehr aus, um ihre Elterngeneration zu ersetzen, welches auf den Punkt gebracht bedeutet, dass mehr Menschen sterben als Menschen geboren werden. Um dieses Ungleichgewicht auszugleichen beeinflusste die Zuwanderungsrate die deutsche Demographie viele Jahre positiv. Seit dem Jahr 2003 ist es jedoch der Fall, dass die Zuwanderungsrate nicht mehr ausreicht um dieses Defizit auszugleichen. Dies ist der Grund für die Abnahme der deutschen Bevölkerung. Auch für die Zukunft kann nicht mit einer Zuwanderungsrate gerechnet werden, die das Geburtendefizit ausgleicht.¹⁰

Im Hinblick auf die Altersstruktur in Deutschland ist ebenfalls deutlich zu erkennen, dass der demographische Wandel eingeleitet ist und seine Spuren hinterlässt. Die ge-

⁹ Vgl. Pirner, 2010: 13 f.

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 6

burtenstarken Jahrgänge in den 1950er und 1960er Jahre, welche als „Baby-Boomer“ bezeichnet wurden, haben weitaus schwächere Jahre nach sich gezogen. Mit deren fortschreitenden Alter wird auch der große Teil Deutschlands älter. Hinzukommt, dass durch die bessere medizinische Versorgung und die zunehmende Lebenserwartung jedes einzelnen Menschen dieser Effekt noch verstärkt wird.¹¹

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels wird das immer intensiver werdende Problem anhand genauer Zahlen und Prognosen präzise dargestellt. Dies erlaubt einen genaueren Überblick und ein besseres Verständnis der Ausgangssituation für den zukünftigen Arbeitsmarkt in Deutschland.

Zu differenzieren gilt es, dass die folgenden Daten eine Zusammenfassung der in den verschiedenen Bundesländern statistisch belegten Zahlen ist und diese Werte als ein Durchschnitt für die gesamte Bundesrepublik Deutschland zu interpretieren sind. In den verschiedenen Ländern der Bundesrepublik Deutschland unterscheiden sich die Geburten- und Sterberate sowie die Zahlen der Wanderungen voneinander. Dies kann verschiedene Gründe haben. Beispiele dafür sind wirtschaftliche Faktoren, gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Ballungsgebiete oder an das Bundesland angrenzende Nachbarländer.¹²

2.1.1 Geburtenniveau

Die Zahl der Neugeborenen gibt, neben dem Bedarf benötigter Schul- und Ausbildungsplätze, auch Aufschluss über die Zahl der Menschen, die zukünftig im erwerbsfähigen Alter sein werden. Seit der deutschen Wiedervereinigung ist diese Zahl stetig gesunken und von ca. 830.000 im Jahr 1991 auf ca. 680.000 im Jahr 2012. Es lassen sich genaue Annahmen über den zukünftigen Verlauf treffen. So wird mit einer weiteren Abnahme von 15% oder 580.000 Geburten bis zum Jahr 2030 gerechnet.¹³

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 6

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011:18

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011:10

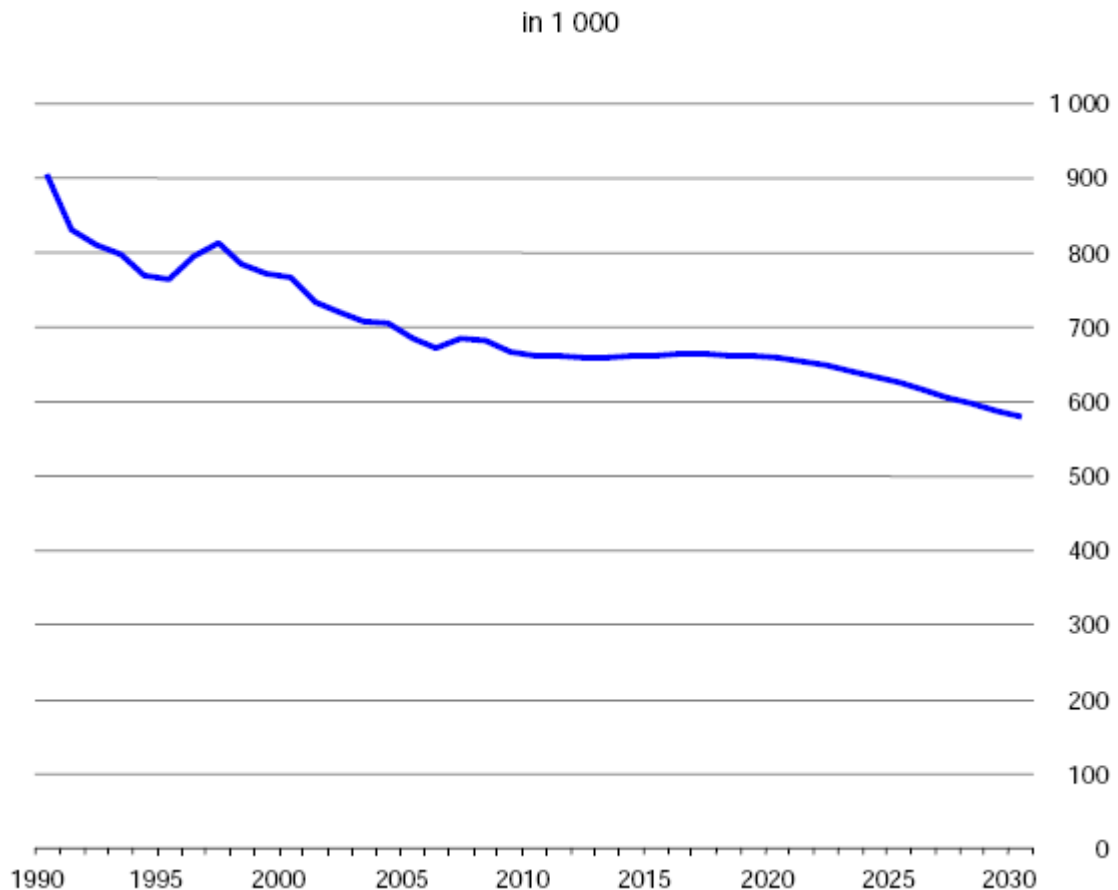


Abbildung 1: Prognose der Lebendgeburten in Deutschland

Diese Entwicklung resultiert aus dem zu niedrigen Geburtenniveau. Um ein Gleichgewicht zwischen Neugeborenen und Verstorbenen halten zu können und einer Bevölkerungsabnahme entgegenzuwirken, müsste theoretisch jede Frau 2,1 Kinder zur Welt bringen. Die realen Zahlen liegen jedoch bei durchschnittlich 1,4 Kindern und somit wird jede Folgegeneration kleiner, da die Zahl der potentiellen Mütter ebenfalls kleiner wird.¹⁴

2.1.2 Entwicklung der Sterblichkeit

Neben den Geburten in Deutschland stellt die Sterblichkeit die Gegenseite der natürlichen Bevölkerungsbilanz dar. Die Zahl der Gestorbenen ist seit der Wiedervereinigung gesunken und stagniert seit 2001 bei etwa 820.000 bis 850.000 Menschen pro Jahr. Die höhere Lebenserwartung aufgrund der guten medizinischen Versorgung und der

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 11

gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist ausschlaggebend für eine Abnahme der jährlichen Sterbefälle. Allgemein ist zu sagen, dass auch in Zukunft mit einer steigenden Lebenserwartung gerechnet wird.¹⁵

Trotz steigender Lebenserwartung der deutschen Bevölkerung wird auch eine steigende Zahl der Sterbefälle prognostiziert. Der Grund hierfür ist keinesfalls eine in Zukunft schlechter funktionierende medizinische Versorgung oder die Verbreitung von Krankheiten, sondern einfach das Resultat einer starken Veränderung der Altersstruktur. Es erreichen immer mehr Menschen ein recht hohes Alter. Hinzukommt, dass die relativ stark besetzten Geburtenjahrgänge der Ende 1930er Jahre nun auch ein hohes Alter erreichen. Bereits heute erreicht jeder zweite Mensch das achtzigste Lebensjahr. Diese Tatsache lässt schließen, dass bis zum Jahre 2030 die Zahl der Sterbefälle, auf etwa eine Million pro Jahr ansteigt. Dies bleibt bei einer zunehmend alternden Bevölkerung nicht aus.¹⁶

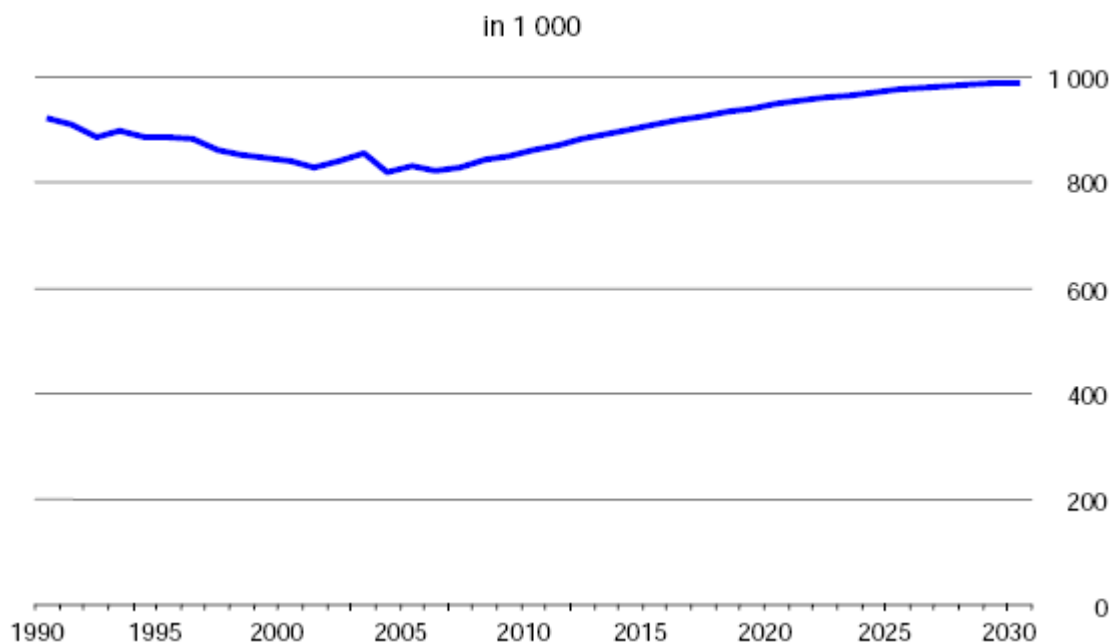


Abbildung 2: Prognose der Todesfälle in Deutschland

Bei einem Neugeborenen heutzutage liegt die Lebenserwartung für Mädchen bei etwa 82,5 Jahren und bei einem Jungen bei etwa 77,3 Jahren. Der zukünftige Anstieg der

¹⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 12

¹⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 13

Lebenserwartung wird bis zum Jahr 2030 bei gut drei Jahren für Mädchen und knapp vier Jahren bei Jungen liegen.¹⁷

2.1.3 Natürliche Bevölkerungsbilanz

Die natürliche Bevölkerungsbilanz beschreibt die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen in einem Jahr. In Deutschland war diese im Zeitraum von 1991 und 2011 durchweg negativ, welches bedeutet, dass die Zahl der geborenen Menschen nicht ausreicht um die Zahl der verstorbenen Menschen zu decken. Das Geburtendefizit schwankte von 50.000 im Jahr 1997 zu 160.000 im Jahr 2008. Die Zahlen der statistischen Ämter des Bundes und der Länder prognostizieren auch für die Zukunft ein ansteigendes Geburtendefizit, so wird es sich bis 2030 voraussichtlich um 150% steigern und somit auf 410.000 erhöhen.¹⁸

2.1.4 Defizitausgleich durch Einwanderung

Ein weiterer Faktor für die Zunahme oder Abnahme der deutschen Bevölkerungszahl ist der Wanderungssaldo. Für Deutschland spielt besonders die Wanderung über die Landesgrenzen hinaus eine wichtige Rolle. Insgesamt war die Zahl der Zuwanderungen seit 1991 durchweg positiv und bewegte sich zwischen 129.000 und 354.000 Personen. In den Jahren 2003 bis 2007 ging der Saldo der Zu- und Fortzüge deutlich zurück, auf etwa 74.000 jährlich. Zurückzuführen ist dies auf eine höhere Zahl der deutschen Auswanderer und eine niedrigere Zahl der Zuzüge ausländischer Personen. Für die Zukunft geht man davon aus, dass sich der Wanderungssaldo bei ca. 100.000 einpendeln wird und zunächst verharnt.¹⁹

Werden Zuzüge und Auswanderungen getrennt voneinander betrachtet, ist zu beobachten, dass große Schwankungen bei den Zuzügen bestehen wohingegen die Zahl der Auswanderungen relativ konstant ist. Positiv zu bewerten ist, dass die Auswanderer meist älteren Jahrgängen angehören, und die Zuwanderer deutlich jünger sind. So findet mit dem Verlauf der Ein- und Auswanderungen zu einem geringen Teil auch

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 14

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 15

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 17 ff.

eine Bevölkerungsverjüngung statt, die in Betracht auf die schwindende Menge der Erwerbsfähigen positiv zu bewerten ist.²⁰

2.1.5 Bevölkerungszahlen bis 2030

Das Bevölkerungswachstum in Deutschland ist Geschichte und 2002 wurde der erste leichte Bevölkerungsrückgang verzeichnet. Darüber hinaus kann die Nettozuwanderung seit 2003 das Geburtendefizit nicht mehr ausgleichen. So wird, wenn auch in Zukunft die Einwanderungszahl nicht steigt, auch die deutsche Bevölkerung schrumpfen.²¹

in Millionen				
2008	2015	2020	2025	2030
82,0	80,8	79,9	78,8	77,4

Tabelle 1: Prognose der deutschen Bevölkerungszahlen

2.2 Zusammenfassung der Entwicklung bis 2030

Auf Grund dieser Zahlen können sehr genaue Aussagen über die zukünftige Bevölkerungsentwicklung getroffen werden. Bis zum Jahr 2030 wird Deutschland voraussichtlich nur noch 77 Millionen Einwohner haben. Dies entspricht etwa einem Rückgang von etwa fünf Millionen Einwohnern zum Jahre 2012. Prozentual bedeutet es, dass 5,7% weniger Menschen die Bundesrepublik Deutschland besiedeln. Dieser Rückgang geht ebenso mit einer strukturellen Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung einher.²²

Die intensivste Veränderung der Bevölkerungsstruktur ist in der Gruppe der unter 25-Jährigen spürbar. Bis zum Jahr 2030 werden nach den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder etwa 17% weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben. Statt der 15,6 Millionen unter 20-Jährigen heutzutage in Deutschland, werden es 2030 nur noch 12,9 Millionen sein. Die Zahl der erwerbsfähigen Menschen in Deutschland,

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 18

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 21

²² Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 8

deren Alter zum großen Teil zwischen 20- und 65 Jahren liegt, wird somit ebenfalls bis 2030 rapide abnehmen. Es wird eine Senkung der Erwerbsfähigen von 15% erwartet, welches 7,5 Millionen Menschen entspricht. Dahingegen wird die Zahl der älteren Generationen, also der 65-Jährigen oder Älteren stark ansteigen. Es wird eine Steigerung um rund 33% Prozent prognostiziert. Das bedeutet die Zahl von 16,7 Millionen steigt an auf rund 22,3 Millionen bis 2030.²³

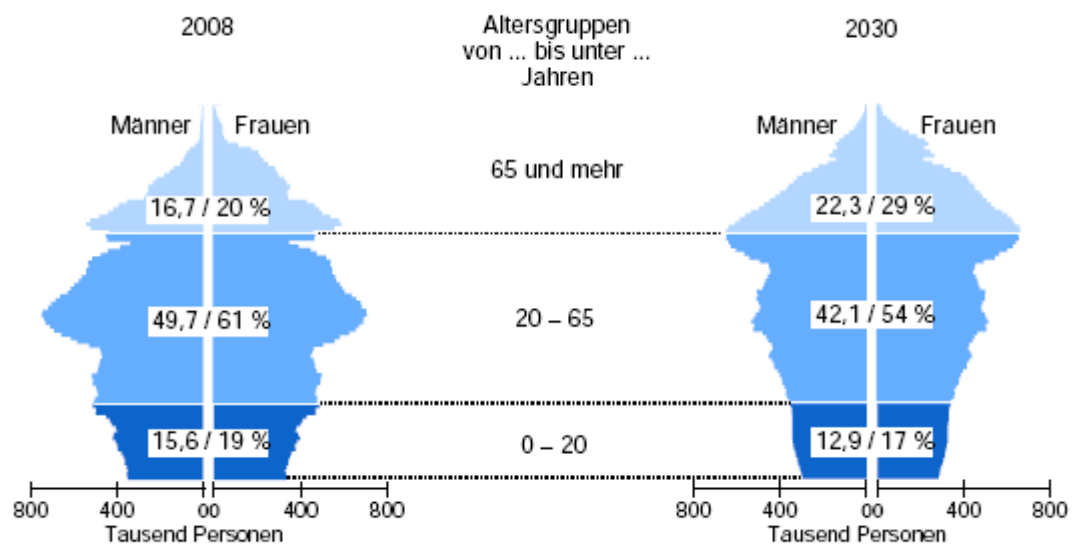


Abbildung 3: Entwicklung der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung

Besonders die schwindende Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter ist es, die Unternehmen zu Veränderungen im Personalmanagement zwingt und immer mehr innovative Möglichkeiten in Betracht kommen lässt. Im folgenden Kapitel wird dieses Problem aufgegriffen und genauer bestimmt.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt der Länder, 2011: 8

3 Problembewusstsein

Das Bewusstsein, dass nicht nur die Rentenkassen sondern auch der Erfolg der Unternehmen durch die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur betroffen sind, ist noch nicht in allen Segmenten angekommen. Einige Branchen spüren diese Veränderungen noch nicht und es besteht noch kein Mangel bei bestimmten nachgefragten Kompetenzprofilen. Auf dem Arbeitsmarkt finden Unternehmen in manchen Bereichen also immer noch junge, ausgebildete Erwerbsfähige, die eine adäquate Arbeitsstelle suchen. Dahingegen gibt es auch heute schon viele Branchen, in denen bestimmte Qualifikationsprofile gefragt und stark unterbesetzt sind. Den Prognosen entsprechend wird es in Zukunft kaum Bereiche geben, die dieses Problem nicht teilen. Stark betroffene Berufsprofile sind heute schon IT-Experten, Ingenieure, aber auch Handwerker wie zum Beispiel Installateure. Dies zeigt, dass alle Berufsgruppen gleichermaßen betroffen sein werden. Unternehmen, die einen hohen Personalbedarf haben, haben ihren Rekrutierungsprozess heute schon um Erwerbsfähige in älteren Jahrgängen erweitert. Die Rekrutierung von jungen Hochschulabsolventen, den sogenannten „Young Professionals“, deckt den Bedarf mancher Unternehmen schon längst nicht mehr ab und auch der Bedarf an jungen Auszubildenden ist höher als die Kapazität des Marktes hergibt.²⁴

Der erste Schritt für ein auch in Zukunft funktionierendes Personalmanagement ist das Bewusstmachen des Problems des Fachkräftemangels. Die Unternehmen befinden sich in Zukunft nicht nur im Wettbewerb um einen hohen Marktanteil in ihrem Produktbereich, sondern auch im Wettbewerb um qualifizierte und ausgebildete Mitarbeiter. So gilt es einen Mangel an Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und zu handeln, um sich im Kampf um ausgebildete Talente einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.²⁵

3.1 Problemerkennung durch Medien

Die bisher vom demographischen Wandel verschonten Unternehmen haben die Möglichkeit ihre Organisationsstruktur heute zu verändern, um in Zukunft auf die Personalengpässe besser vorbereitet zu sein. Hierzu gehört jedoch das Problembewusstsein, das noch nicht bei allen Unternehmen auf Grund von Kurzsichtigkeit angekommen ist. Die Informationsquelle Medien berichtet seit geraumer Zeit immer intensiver über die

²⁴ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 16

²⁵ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 17

Auswirkungen des demographischen Wandels und der damit entstehenden Komplikationen für deutsche Unternehmen. Neben den vielen Reportagen und Artikeln in verschiedenen Fachzeitschriften, welche auf den demographischen Wandel aufmerksam machen, bieten das Internet und verschiedene Netzwerke eine große Vielfalt an Informationen. Den leitenden Mitgliedern einiger Unternehmen sollte dies eine große Hilfe darstellen beim zukunftsorientierten Handeln und innovativen Human Resource Management.²⁶ Besonders einige Studien im Bereich des demographischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräftemangels, sollten vielen bisher verschonten Unternehmen die Augen öffnen und genug Motivation sein auch zukunftsorientiertes Personalmanagement zu betreiben.

3.2 Problemerkennung durch eigene Mitarbeiter

Die eigene Belegschaft ist in punkto Problembewusstsein nicht zu unterschätzen. Die Mitarbeiter können bei der strategischen Themenbearbeitung auf aktuelle Themenschwerpunkte stoßen, die wichtige Erkenntnisse für Vorgesetzte beinhalten und folgedessen die Unternehmensführung verändern können. In großen Unternehmen kann es der Fall sein, dass eine Abteilung den Fachkräftemangel aktiv spürt, wohingegen eine andere Abteilung noch nicht betroffen ist. Zusammenfassend kann man sagen, dass die interne Kommunikation der Mitarbeiter einmal mehr als sehr wichtig zu bewerten ist. Die Erkenntnisse sollten an die Führungskräfte der jeweiligen Abteilung kommuniziert werden, um rechtzeitig die Gesamtheit des Unternehmens auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten. Eine solche Kommunikation basiert auf einem vertrauensvollen Organisationsklima und Beachtung der Anliegen der Mitarbeiter. Darüber hinaus kann ein Fachkräftemangel in nur einer Abteilung als Anzeichen verstanden werden und das Ausmaß der bevorstehenden Herausforderung besser signalisieren.²⁷

Diese Zurkenntnisnahme der bevorstehenden Herausforderungen des Personalmanagements ist bei den meisten führenden Unternehmen einer Branche schon geschehen und es gibt ganze Abteilungen, die sich nur mit der Problematik gegenwärtiger und zukünftiger Personalengpässe befassen. Diese Abteilungen erstellen innovative Konzepte um diesen Engpass, ohne große Verluste zu überstehen. Das Employer Bran-

²⁶ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 18

²⁷ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 18

ding wird momentan sehr intensiv geplant und umgesetzt.²⁸ Auf dieses Thema wird im fünften Kapitel der Arbeit genauer eingegangen.

²⁸ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 7

4 Human Ressource Management

Die in Kapitel 2 dargelegten Veränderungen der Bevölkerungs- und Altersstruktur stellt in Zukunft eine große Herausforderung für das Personalmanagement für Unternehmen aller Art dar. Die Problematik wird in Zukunft darin bestehen, den Personalbedarf mit ausgebildeten und talentierten Kräften zu decken. Darüber hinaus wird der internen Ressourcenausschöpfung immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt, da der Fachkräftemangel die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erschwert.²⁹

4.1 Age- Management

Der steigende Altersdurchschnitt der erwerbsfähigen Personen veranlasst Unternehmen aktiv Age- Management durchzuführen. Dies bedeutet, durch den Engpass junger potentieller Mitarbeiter, wird versucht die Frühverrentung von Mitarbeitern einzustellen und sie länger im Unternehmen zu behalten. So werden die firmeninternen Ressourcen maximal ausgeschöpft. Um für beide Seiten, Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer, einen Nutzen aus der eventuell längeren Beschäftigung zu ziehen, müssen im Bezug auf die Arbeitsfähigkeit des Personals Veränderungen durchgesetzt werden, da die Leistungsausschöpfung junger Mitarbeiter zunächst einfacher erscheint als die der Älteren.³⁰

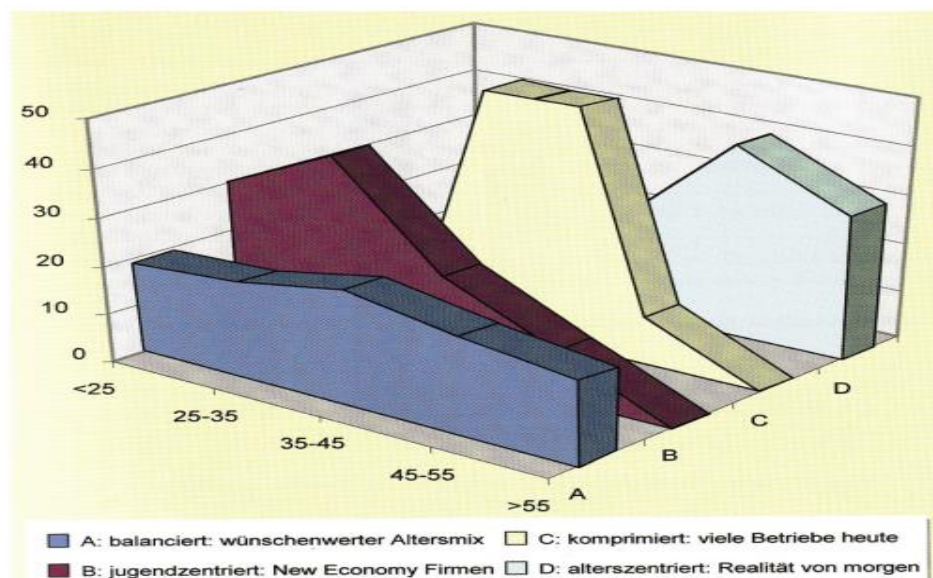


Abbildung 4: Altersstrukturen in Betrieben

²⁹ Vgl. Deller, Kern, Hausmann, Dietrichs, 2008: 16

³⁰ Vgl. Bille, 2009: 44

Die Abbildung zeigt unterschiedliche Altersstrukturen in Betrieben. Die mit C skizzierte Altersstruktur zeigt die aktuell in deutschen Betrieben häufigste Verteilung. Diese zeigt eine Zentrierung auf den Bereich der mittleren Altersklasse. Begründet wird dies durch die Frühverrentung und einer geringen Zahl von Neueinstellungen. Die skizzierte Altersstruktur C birgt die aktuelle Problematik in sich, dass sie im Verlauf der Jahre im kollektiven Altern der Belegschaft mündet und in Richtung Skizze D tendiert.³¹

4.2 Nachhaltige Mitarbeiterbindung „Das Haus der Arbeitsfähigkeit“

Das Personalmanagement steht also vor der Aufgabe, die in Punkt 3.2 angesprochene nachhaltige Bindung der Arbeitskräfte an das Unternehmen zu sichern. Der Arbeitsplatz muss bestenfalls so gestaltet sein, die angesprochene Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten und zu maximieren. Unter Arbeitsfähigkeit versteht man die Summe von Faktoren, die einen Mann oder eine Frau in einer bestimmten Situation in die Lage versetzt, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Diese Faktoren spielen eine wichtige Rolle und nur ihre Gesamtheit erschafft eine langfristige Arbeitsfähigkeit. Um diese für eine Person zu gewährleisten gibt es jedoch keine genaue Anleitung, denn die Faktoren sind oftmals von Person zu Person unterschiedlich stark ausgeprägt. In großen Unternehmen können nur Annahmen getroffen werden, aus denen standardisierten Verfahren entwickelt werden, um einem Großteil der Angestellten und dessen Faktoren in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit zu entsprechen.³²

Das sogenannte „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel stellt ein Konzept dar, welches versucht die Komplexität, die mit der individuellen Arbeitsfähigkeit zusammenhängt, zu erläutern. Es definiert die Faktoren genauer, welche berücksichtigt werden müssen um eine Arbeitsfähigkeit einzuschätzen, zu verbessern oder zu erhalten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird ein dies betreffendes Schaubild erläutert, um einen besseren Einblick in die Komplexität des fortschrittlichen Human Ressource Managements zu bekommen.³³

Das Schaubild besteht aus vier Ebenen, diese sind definiert als Arbeitsbedingungen, Werte, Kompetenzen und Gesundheit. Die Herausforderung des Personalmanagements besteht also darin jede Ebene zu berücksichtigen und so gut es geht auszuge-

³¹ Vgl. Bille, 2009: 44

³² Vgl. Ilmarinen, Tempel, 2010: 166

³³ Vgl. Ilmarinen, Tempel, 2010: 166 ff.

stalten. Die Ebenen sind alle gleichermaßen wichtig und nur die Vollständigkeit bringt den erwünschten Erfolg.³⁴



Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit

Das Haus der Arbeitsfähigkeit stellt vereinfacht alle Faktoren dar, die zur Erstellung einer Arbeitsfähigkeit relevant sind. Dies dient einer leichteren Verinnerlichung und fördert die praktische Umsetzung. Um eine Arbeitsfähigkeit für ältere Mitarbeiter herzustellen, gilt es zunächst den Ausgangspunkt dieser Ebenen herauszufinden, um dort anzusetzen, wo eine Unzufriedenheit herrscht. Im Verlauf der Arbeit werden die Ebenen genauer definiert und Ansatzpunkte zu einem besseren Umgang mit diesen geliefert.

³⁴ Vgl. Illmarinen, Tempel, 2010: 166 ff.

4.2.1 Gesundheit

Die Gesundheit ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsfähigkeit. Es gilt zum einen die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, denn Mitarbeiter die nicht gesund sind, können ihre Arbeitsleistung nicht im vollem Maße oder gar nicht erbringen. Zum anderen steht das Personalmanagement vor der Aufgabe, auch Mitarbeiter mit gesundheitlicher Beeinträchtigung im Arbeitsprozess zu halten und Lösungen für diese zu finden. Beeinträchtigungen können beispielsweise aus langer physischer Belastung entstehen, schränken den Mitarbeiter jedoch keineswegs beim Erbringen geistiger Leistungen ein. Bezüglich des Hauser der Arbeitsfähigkeit ist jedoch hauptsächlich die Erhaltung der Gesundheit angesprochen. Um dies zu gewährleisten gilt es, die mit dem Alter eintretenden Prozesse zu definieren und sie bei diversen Planungsprozessen einzubeziehen.³⁵

Das Problem der sinkenden physischen Leistungsfähigkeit betrifft zu einem gewissen Prozentsatz alle Unternehmen. Dieses Problem wird in Abbildungen aufgegriffen und differenziert dargestellt. Abbildung 6 beschreibt eine der mit dem Alter abbauenden physischen Leistungsfähigkeit.

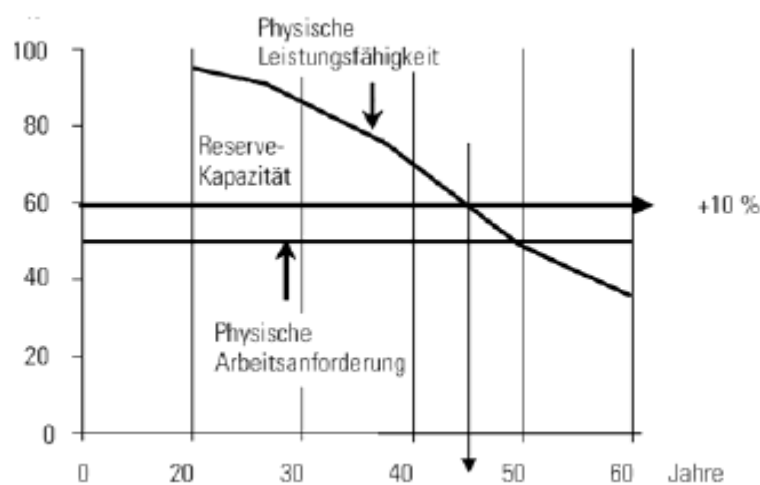


Abbildung 6: Ungleichgewicht der physischen Anforderung und Leistungsfähigkeit

³⁵ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 35

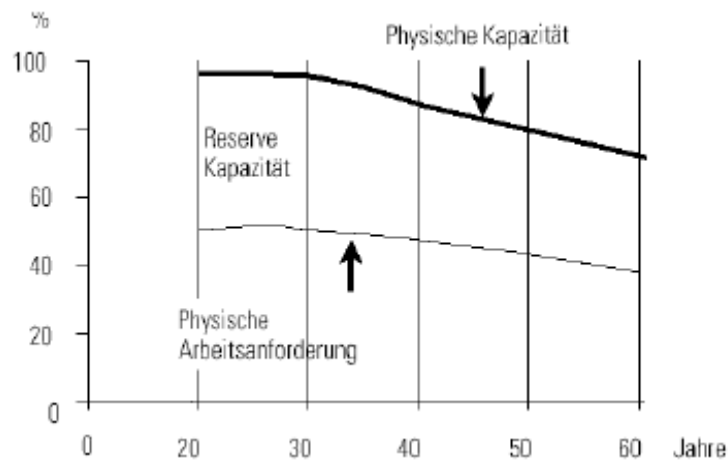


Abbildung 7: Gleichgewicht der physischen Anforderung und Leistungsfähigkeit

Die Umsetzung dieses Schemas kann zwischen den Unternehmen sehr variieren. Versetzungsmaßnahmen und verkürzte Arbeitszeiten sind aktuell ein guter Ansatz und werden häufig umgesetzt. Verstärkt tritt das Phänomen der zu hohen physischen Leistungsanforderung an Ältere bei Unternehmen mit einem hohen Anteil von Handwerksdiensten auf, da die physische Belastung konstant sehr hoch ist. Doch müssen auch diese Unternehmen Wege finden, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.³⁶

Neben den Gesundheitsrisiken, die durch hohe physische Belastung auftreten, gibt es andere, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind und Gesundheitsrisiken, die mit dem fortschreitenden Alter einhergehen. So bieten Unternehmen zum Beispiel Beratungen in Bereichen wie Fitness, Ernährung und anderen gesundheitsfördernden Bereichen an. Einige Unternehmen haben Kooperationen mit Fitnessstudios oder besitzen ein firmeneigenes Fitnessstudio. Dies dient der Kräftigung der Mitarbeiter, der Prävention frühzeitiger Alterserscheinungen und trägt zum Wohlbefühl der Älteren bei.³⁷

4.2.2 Bildung und Kompetenzen

Im heutigen Arbeitsmarkt ist es sehr wichtig über gewisse Qualifikationen zu verfügen. Oftmals wird die Qualität eines Mitarbeiters lediglich an den erreichten und erworbenen Kompetenzen gemessen. Im Gegensatz zu früheren Jahrzehnten reichen einmal er-

³⁶ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 37

³⁷ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 45

worbene Kompetenzen und Qualitätsprofile nicht mehr aus. Die Weiter- und Fortbildung ist ein wichtiger Bestandteil des Arbeitslebens geworden. Neben der Verantwortung des Unternehmens, Älteren Fortbildungsmöglichkeiten zu bieten, liegt es mehr denn je in der Verantwortung der Mitarbeiter, sich immer häufiger auftretende Veränderungen im Job anzupassen und Kompetenzen zu erwerben. Dies ist mittlerweile ein elementarer Bestandteil bei der Erhaltung des Arbeitsplatzes geworden. Die Motivation für Weiterbildungen muss grundsätzlich nicht immer von der besseren Vorbereitung auf die Aufgaben im Job resultieren. Gründe für individuelle Weiterbildung können persönliche Zufriedenheit, besseres Allgemeinwissen oder der Wunsch nach besserer Arbeitsleistung und höherer Qualifikation sein. Die heutzutage auftretende Notwendigkeit zur Weiterbildung betrifft alle Altersgruppen, denn die Halbwertszeit des Wissens sinkt in einer Zeit, in der Innovationen und neue Technologien im Vordergrund stehen.³⁸ Weitere Gründe für die Notwendigkeit der beruflichen Weiterbildung werden im folgenden Schaubild genannt.

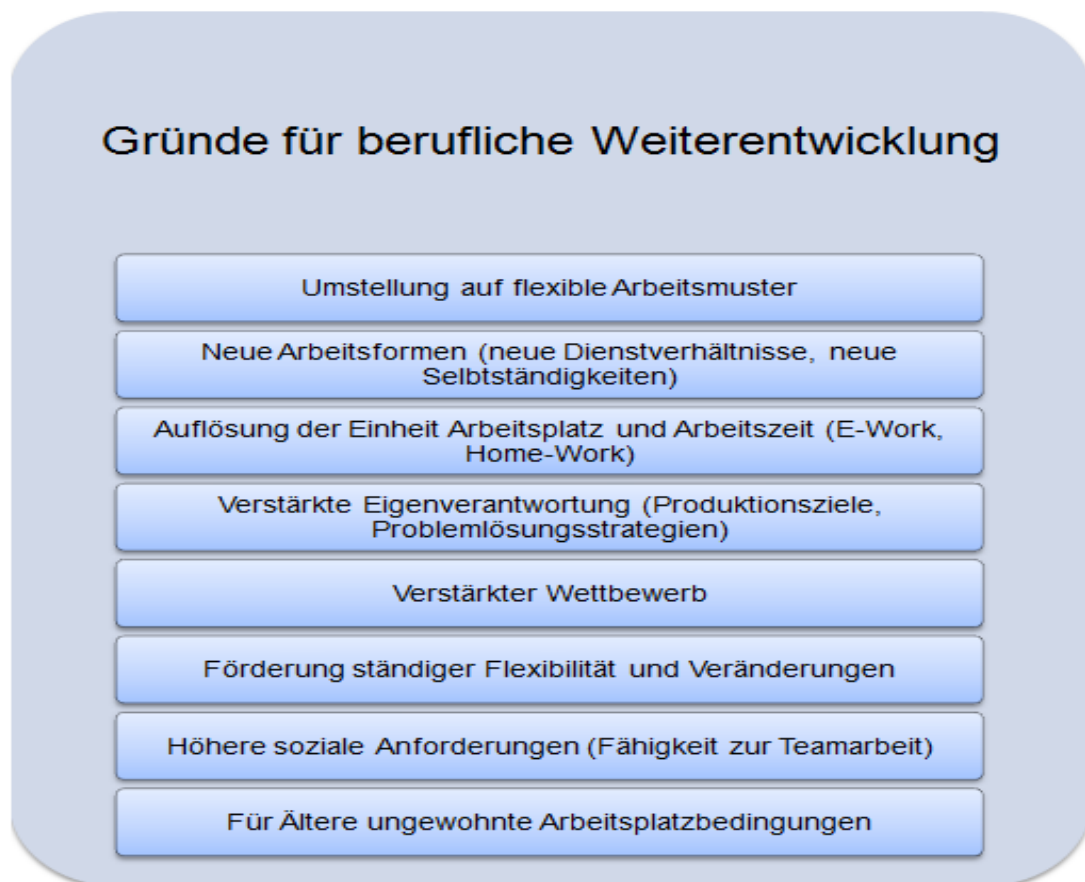


Abbildung 8: Gründe für berufliche Weiterbildung

³⁸ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 14 ff.

Für junge erwerbsfähige Menschen ist die ständige Weiterbildung und berufliche Weiterentwicklung selbstverständlich. Wohingegen die ältere Generation als bildungsbenachteiligt bezeichnet werden könnte. Bevor der demographische Wandel und damit die Bevölkerungsalterung Einzug gehalten hat, wurden ältere Mitarbeiter, die kurz vor ihrer Pensionierung standen, in den Vorruhestand gedrängt. Diese Maßnahmen sollten Einsparungen in Bereich der Weiter- und Fortbildung bringen, da Schulungen für ältere Mitarbeiter aus ökonomischen Gründen nicht vertretbar waren. Durch die veränderte Situation der alternden Bevölkerung und einiger Rentenreformen, verschließt sich der Weg in Richtung des vorzeitigen Ruhestands immer mehr und die älteren Mitarbeiter rücken in den Fokus als Zielgruppe für betriebliche Weiterbildungen. Ein anderer Grund für die Vernachlässigung der Älteren im Bezug auf Fortbildung war die Annahme, dass der physische Abbauprozess des Körpers ebenfalls die Einschränkung des Lernprozesses und der Lernfähigkeit mit sich brachte. Oftmals war es bei den betroffenen Personen so initialisiert, dass sie sich gegenüber Weiterentwicklungen und Weiterbildungen völlig verschlossen. Diese Gründe führten dazu, dass die Älteren heute zu der Gruppe der weniger qualifizierten Gruppe der Erwerbsfähigen gehören. Diese Erkenntnisse bieten die Grundlage für einen spürbaren Unterschied zwischen den motivierten jungen Mitarbeitern und den eher inaktiven Älteren, welche der Grund für Konflikte ist.³⁹

Lernfähigkeit Älterer

Auch heute noch blicken Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter skeptisch in Richtung anstehender, firmeninterner Fortbildungsmaßnahmen. Von den Lerndefiziten, die das Alter mit sich bringen, hat man mittlerweile größtenteils Abstand genommen. Die Lernfähigkeit verschwindet nicht, sondern es findet eine Verlagerung statt. So unterscheidet man zwischen dem sogenannten logischen Denken, welches Zahlenrechnen, Fähigkeit der Analogiebildung sowie Abstraktionsfähigkeit beinhaltet und dem handelsorientierten-pragmatischen Denken. Mit voranschreitendem Alter sinkt zwar die Fähigkeit, des zuvor beschriebenen logischen Denkens, jedoch steigt die Fähigkeit des pragmatisch-handelsorientierten Denkens mit zunehmenden Kenntnissen und Erfahrungen an. Es gibt also keine bestätigten Gründe Ältere von beruflichen Qualifizierungsprozessen auszuschließen. Lediglich die älteren Mitarbeiter selbst müssen offen und aufnahmefähig sein für immer häufiger konzipierte Weiterbildungskonzepte. Oft müssen Arbeitgeber enormen Druck ausüben, um die älteren Mitarbeiter für Weiterbildungen zu öffnen

³⁹ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 14

und zugänglich zu machen. Dann jedoch werden sie meist als interessant und bereichernd empfunden.⁴⁰

Der Austausch zwischen Jung und Alt

Der aktive Wissensaustausch zwischen Jung und Alt findet heute kaum noch statt. In einigen Unternehmen wird darüber nachgedacht, mehr in den Wissensaustausch innerhalb des eigenen Betriebes zu investieren.⁴¹ Das Bild des innerbetrieblichen Wissenstransfers hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. In der folgenden Abbildung werden Faktoren für das Stagnieren des Wissenstransfer aufgeführt.

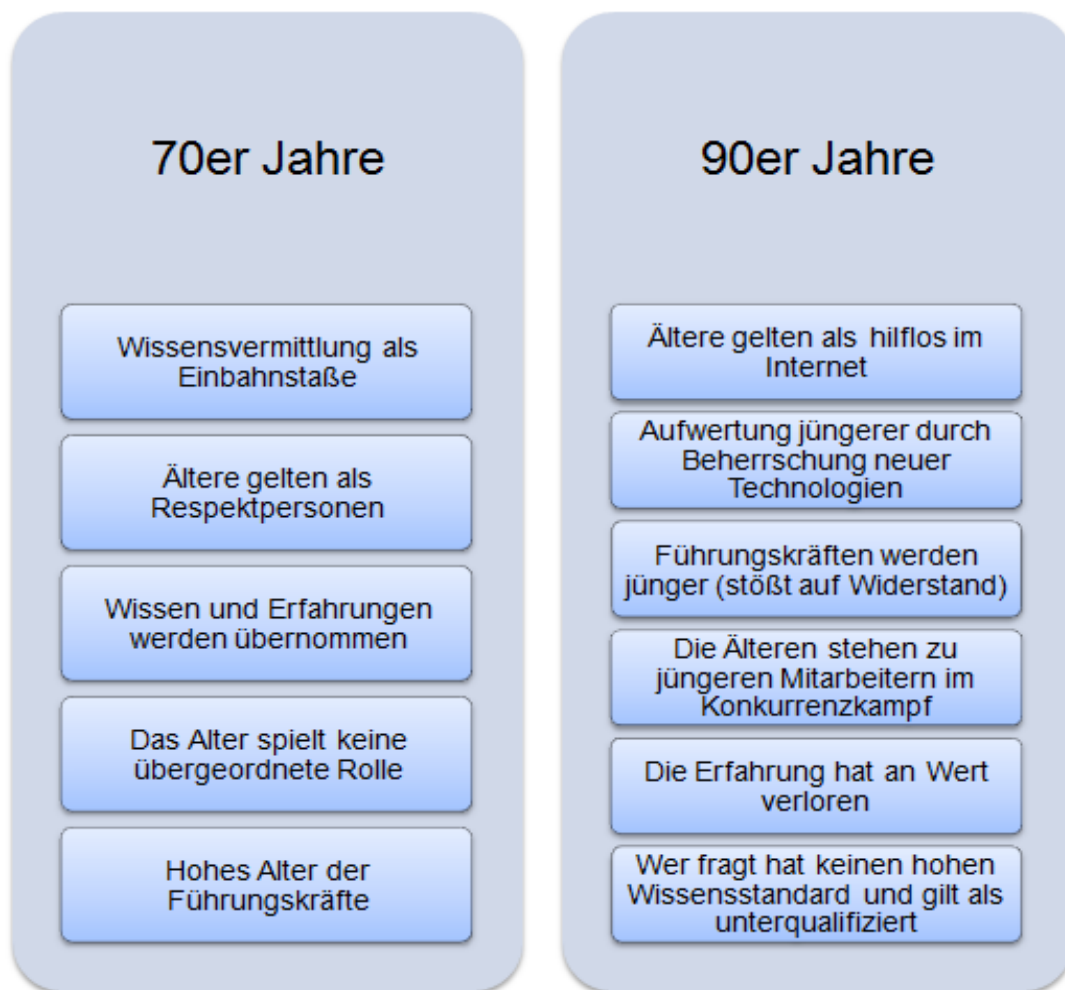


Abbildung 9: Faktoren zur Stagnation des Wissenstransfers

⁴⁰ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 16 ff.

⁴¹ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 20

Bei Unternehmen, die in den innerbetrieblichen Wissensaustausch investieren und diesen forcieren wollen, hat sich herausgestellt, dass Mentoring-Programme besonders effektiv sind.⁴² Die Unterstützung eines neuen Mitarbeiters geschieht durch einen erfahrenen Mitarbeiter, jedoch gilt hier, dass das Wissen zu jeder Zeit hinterfragt werden kann und Prozesse durch das eigene Denkmuster erweitert und verbessert werden können.⁴³

Erfahrung der Älteren

Die Erfahrung ist eins der wichtigsten Potentiale eines Unternehmens. Dieses Potential sprechen wir den Älteren definitiv zu und es ist ein fest in unseren Köpfen verankertes Altersbild.⁴⁴ Die Erfahrung ist immer an eine jeweilige Person gebunden und beschreibt impliziertes Wissen, dass nirgendwo nachgeschlagen werden kann. Somit bedeutet das Ausscheiden eines langjährigen Mitarbeiters, gleichzeitig den Verlust von Erfahrung im Unternehmen. Die längere Beschäftigung Älterer in einem Unternehmen kann also von hoher Bedeutung sein, wenn die Erfahrung nicht verloren gehen soll. Zu erreichen ist dies, wenn man die Effektivität eines Mitarbeiters differenzierter betrachtet. Es gilt nicht nur die physikalische Geschwindigkeit eines Mitarbeiters zu bewerten, sondern auch was der Mitarbeiter dem Unternehmen vermitteln kann. So können ältere Mitarbeiter als Botschafter und Geschichtenerzähler wichtige Dienste leisten und das Erfahrungswissen an junge, unerfahrene Mitarbeiter weitergegeben werden.⁴⁵

Die Erfahrung ist also in der Lage, die mit dem Alter auftretenden physiologischen und kognitiven Defizite wettzumachen. Der Arbeitsablauf wird dadurch nicht gestört oder eingeschränkt. Dieses Phänomen bezeichnet man als Kompensationshypothese, welche besagt, dass es neben dem Abbau von physischen und kognitiven Fähigkeiten, die mit dem biologischen Abbauprozesses des Körpers einhergehen, keine Rückläufigkeit der Arbeitsleistung erkennbar ist. Die Einbußen in Schnelligkeit und körperlicher Leistungsfähigkeit werden durch bessere Abschätzung und ökonomischere Arbeit ausgeglichen.⁴⁶

Erfahrungswissen wird auch in Zukunft an Priorität gewinnen, denn die Unternehmen können es sich in der heutigen Situation nicht mehr leisten erfahrene Mitarbeiter zu

⁴² Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 21

⁴³ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 27

⁴⁴ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 64

⁴⁵ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 22

⁴⁶ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 22

vernachlässigen. Einige Unternehmen setzten gezielt darauf, Erfahrungswissen zu erhalten und haben schon jetzt eingestellt, das Alter als Unterscheidungskriterium, Leistungs- und Potentialmaßstab heranzuziehen. Neben dem hohen Grad an Erfahrungswissen spielt der Personalengpass aber auch wieder eine große Rolle. Das Unternehmen Deutsche Bank AG ist eins der Unternehmen, welches dieses Konzept bereits versucht in ihr Personalmanagement zu integrieren.⁴⁷

4.2.3 Werte

Aus Unternehmenssicht steht nicht zur Diskussion, wie ein idealer Mitarbeiter auszu-sehen hat, beziehungsweise welche Eigenschaften er mitbringen sollte. Diese Werte belaufen sich auf folgende Adjektive: engagiert, qualifiziert, freundlich, flexibel, team-orientiert, sozial kompetent, belastbar, durchsetzungsstark sowie leistungs- und zielori-entiert.⁴⁸

Unser Idealbild eines guten Mitarbeiters beschreibt in unseren Augen nicht das Bild, welches wir von Mitarbeitern fortgeschrittenen Alters haben. Lange Zeit galt es deswe- gen als normal, Ältere vom Arbeitsmarkt auszuschließen. Ein großer Teil der Men- schen im fortgeschrittenen Alter jedoch noch im erwerbsfähigen Alter, verzichtete in der Vergangenheit komplett auf den Versuch, sich zu bewerben und eine neue Ar- beitsstelle anzunehmen. Den Hauptgrund dafür sahen die Menschen in der wenig er- folgsversprechenden Arbeitsmarktsituation. Unternehmen stellten nur selten einen Älteren ein, wenn ein junger Erwerbsfähiger ebenfalls zur Stelle war. Des Weiteren wurden die Älteren dann nur weit unter ihren eigentlichen Fähigkeiten und Kompeten- zen eingestellt.⁴⁹

Diese sogenannte Altersdiskriminierung spielt auch heute eine bedeutsame Rolle in der stark veränderten Arbeitsmarktsituation. Hierzu wird im Folgenden das in unserem Kopf verankerte Bild von Menschen im fortgeschrittenen Alter genauer beschrieben.

Definition „Altersbilder“

Ein Altersbild beschreibt die gesellschaftliche Vorstellung des Alters, beziehungsweise des Altseins oder den Prozess der Alterung. In einer pluralisierten und differenzierten

⁴⁷ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 22

⁴⁸ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 23

⁴⁹ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 24

Gesellschaft ist kein einzelnes Altersbild zu bestimmen, lediglich Tendenzen können beobachtet und analysiert werden. Selbst eine Person besitzt nicht ein definiertes Altersbild, sondern eine Ansammlung von Altersbildern, die auf verschiedene Lebensbereiche angewendet werden. Diese Altersbilder entstehen durch den kulturellen Erfahrungsschatz der Gesellschaft, aber auch durch einzelne Erfahrungen einer Person. Ausnahmslos jeder Mensch hat gewisse Vorstellungen, auf Grund geschehener Ereignisse verinnerlicht, wenn wir an das Alter und das Altern denken. Welches Altersbild im Vordergrund steht, hängt also davon ab, in welchem Kontext eine Situation stattfindet.⁵⁰

Sind Altersbilder positiv oder negativ?

Altersbilder drücken meist aus, was sein sollte oder was nicht sein sollte. Das bedeutet, sie enthalten Normen und Werte sowie emotionale Interpretationen. Ebenfalls sind Altersbilder eindeutig negativ oder positiv, sie polarisieren vollständig. Dieses Element der Altersbilder ist der Grund dafür, dass man sich einer Bewertung kaum entziehen kann.⁵¹

Wichtig hierbei ist, zwischen Meinungen und Einstellungen zu unterscheiden. Meinungen können im Abgleich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen als wahr oder falsch beurteilt werden. Einstellungen jedoch sind gut oder schlecht in einem bestimmten Kontext und entziehen sich mit einem hohen Grad an Individualität einer wissenschaftlichen Bewertung. Das bedeutet, Einstellungen sind keine empirisch prüfbaren Aussagen, sondern zeigen die emotionale oder motivationale Ausrichtung einer Person auf Alter, Altern und alte Menschen. Einstellungen ermöglichen es Menschen, Situationen mit Blick auf eigene Werte- und Zielvorstellungen sehr schnell einzuschätzen. Dies ist eine für die Adaption verschiedener Situationen notwendige Fähigkeit. Einstellungen können als Teil des Gedächtnisses verstanden werden und beeinflussen die Speicherung und den Abruf von repräsentativen Informationen. Diese Funktion von Einstellungen spielt auch bei Einstellungen mit Blick auf Alter, Altern und alte Menschen eine nicht unbedeutende Rolle.⁵²

⁵⁰ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 36 ff

⁵¹ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 51 f

⁵² Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 52

Lassen sich Altersbilder verändern?

Altersbilder werden nicht spontan gebildet, sie entstehen in einem längeren und lebenslang andauernden Prozess. Altersbilder knüpfen an andere Altersbilder an und entwickeln sich ständig weiter, werden angepasst und differenzieren sich. In Betracht der Vergangenheit kann man sagen, dass vorherrschende Altersbilder von neuen abgelöst wurden. Generell entsteht der Eindruck, dass sich Altersbilder in verschiedenen Geschwindigkeiten verändern oder ablösen. Einige Altersbilder wandeln sich schnell und werden häufig abgelöst, wohin gegen andere fest verankert sind und fast zum Inventar einer Gesellschaftsform gehören, wie zum Beispiel die Vorstellung vom Alter als eine Phase im erholsamen Ruhestand. Diese Altersbilder sind stabil und ihre Veränderung geht nur sehr langsam von statten. Auch auf individueller Ebene wurde festgestellt, dass es keineswegs einfach ist, verallgemeinernde Stereotype zu verändern. Dem entgegenwirkend kann man sagen, dass es auch andere Einstellungen gibt, die sehr schnelllebig sind und innerhalb weniger Tage oder Wochen verändert werden können. Ein gutes Beispiel für diese schnelle Entwicklung bestimmter Einstellungen sind politische Diskurse, bei ihnen gibt es keine fest institutionalisierten Vormachtstellungen einzelner Altersbilder. Ganz im Gegenteil manchmal können in einem gemeinsamen Kontext sich widersprechende Altersbilder spontan aktualisiert und verbessert werden, um den neuen Außeneinwirkungen gerecht zu werden und eine einfache Lösung darzustellen.⁵³

Wie wirken sich Altersbilder auf das Arbeitsumfeld aus?

In der Berufswelt gelten in besonderer Weise kollektive Deutungsmuster im Bezug auf Altersbilder, die vom Älterwerden und vom Alt sein geprägt sind. Diese befassen sich meist mit der Arbeitszeitregelung, der Festlegung betrieblicher Abläufe bis hin zur Gestaltung des Übergangs in die Rentenphase. Diese Altersbilder sind eng mit Altersgrenzen verbunden und signalisieren Statusübergänge im Berufsleben.⁵⁴

Bei dem Stichwort Arbeitswelt und Alter treten jedoch auch andere Altersbilder auf, die die Leistungsfähigkeit der Älteren betreffen. Wann ein Mitarbeiter als alt gilt, ist jedoch nicht wissenschaftlich belegbar, sondern vielmehr eine Verknüpfung individueller Einschätzungen über einen Menschen bzw. Mitarbeiter. Altersbilder können im Bezug auf die Personalpolitik und die Mitarbeiter eines Unternehmens eine Blockadenwirkung hervorrufen. Der ältere Mitarbeiter gilt in unseren Köpfen trotz der zuvor beschriebenen

⁵³ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 64

⁵⁴ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 167

Kompetenzenverschiebung als weniger leistungsfähig. Darüber hinaus gibt es noch einige Altersbilder mehr, die jedoch mehr einer Einstellung dem Alter gegenüber entsprechen statt einer wissenschaftlich fundierten Meinung. Diese Vorurteile könnte man als ein gewisses Schubladendenken definieren, die den Horizont einiger Mitarbeiter des Personalmanagements viele Jahre eingeschränkt haben und es in einigen Unternehmen immer noch tun.⁵⁵

Diese Altersbilder wurden immer dann bestärkt, wenn es in der Vergangenheit aus Arbeitsmarktpolitik, der Rentenpolitik, sowie Altersgrenzenpolitik vorteilhaft war, Mitarbeiter möglichst früh in Rente zu schicken. Der Hintergedanke des Personalmanagement war hierbei, eventuell entstehende Kosten auf Grund längerer Krankheitsfälle und höhere Personalkosten, die mit der längeren Beschäftigung der Mitarbeiter einkehren, zu vermeiden. In Unternehmen fanden und finden auch heute noch regelrecht Altersdiskriminierungen der älteren Belegschaft statt. Dies äußerte und äußert sich in unterschiedlichen Merkmalen, zum Beispiel wie in Kapitel 4.2.2 angesprochen, wird in die ältere Belegschaft weniger investiert. Schulungen Fortbildungen und Lehrgänge werden nur für junge aufstrebende Mitarbeiter Angeboten. Der Arbeitsalltag ändert sich nicht, neue Kompetenzen werden nicht an älteres Personal vergeben und die Arbeitsmotivation sinkt deutlich.⁵⁶

Die nachhaltige Bindung älterer Mitarbeiter an ein Unternehmen ist unausweichlich mit dem Einzug des steigenden Alters der Bevölkerungsstruktur. Negative Altersbilder müssen verändert werden, um ein langfristig motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Negativfaktoren sollten durch die Vorteile, die eine notwendige Bindung älterer Mitarbeiter mit sich bringt, ersetzt beziehungsweise ausgeglichen werden.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 167

⁵⁶ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 180

⁵⁷ Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission, 2010: 187 ff.



Abbildung 10: Pro und Kontra der Bindung älterer Mitarbeiter

Die Änderung der Werthaltung beziehungsweise die Altersbilder und deren mitgebrachte Vorurteile müssen auf drei verschiedenen Teilgebieten gelingen. Zunächst spielt die individuelle Veränderung eine Rolle. Die Menschen beginnen mit dem Alter von etwa 40 Jahren über ihre Pension nachzudenken und erste Schritte für ihren dritten Lebensabschnitt vorzubereiten. Dieses Denken behindert Menschen oft in ihrer Arbeitsfähigkeit.⁵⁸

Der gesellschaftliche Konflikt besteht jedoch, denn die gegebene Arbeitslosigkeit und die Argumentation, Ältere im Arbeitsprozess zu behalten, stehen kontrovers zueinan-

⁵⁸ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 25

der. Die Arbeitslosigkeit betrifft in großen Teilen alle Altersgruppen. Während die einen sich die Arbeit nicht von der älteren Generation wegnehmen lassen möchten, sie denkt diese Generation schon an den Ruhestand. Demnach ist ein gewisser Widerstand in den Augen vieler Menschen nachvollziehbar. Dies ist auch ein Grund für die in der älteren Generation nur skeptisch angenommenen Weiterbildungen. Man könnte es als kollektive Weigerung der Älteren verstehen, die nur versuchen die Zeit bis in den Ruhestand zu überbrücken, obwohl der Ruhestand oftmals noch einige Jahre entfernt ist. Eine Lösung für diesen Konflikt ist erst dann möglich, wenn sich die Altersbilder einbezogen unserer Einstellung gegenüber dem Alter, ändert.⁵⁹

Das dritte und letzte Teilgebiet basiert auf Veränderungen in der Unternehmensführung. Diese beschreibt die Verinnerlichung der Richtigkeit des Prozesses der nachhaltigen Mitarbeiterbindung, welcher im Verlauf dieser Arbeit schon beschrieben worden ist. Das Human Ressource Management muss um fortschrittlich, innovativ sowie ökonomisch zu arbeiten, diese mit dem Alter verbundenen Vorurteile ablegen und sich auf die Fakten konzentrieren.⁶⁰ Ein Beispiel für das nicht zeitgemäße Verhalten ist, dass 60-Jährige in unseren Augen längst als Pensionisten gelten. Darum wurden sie in jüngster Vergangenheit bei Personalgesprächen regelmäßig gefragt, warum sie denn noch nicht im Ruhestand seien.⁶¹

4.2.4 Soziales Umfeld des Arbeitsplatz

Die Ebene des Arbeitsplatzes im Haus der Arbeitsfähigkeit setzt sich aus vielen der zuvor aufgegriffenen und durchleuchteten Ebenen zusammen und beschreibt die Gesamtheit dieser Faktoren, in Bezug auf den individuellen Arbeitsplatz eines Mitarbeiters. Ein Thema, welches in punkto Arbeitsplatz noch einmal explizit aufgegriffen werden sollte, ist das der sozialen Arbeitsbedingungen. Hierbei ist sehr wichtig zu sagen, dass das Management die Aufgabe hat, die mit dem Alter auftretenden Vorurteile abzubauen und eine Altersdiskriminierung zu unterbinden. Das darf nicht nur auf Unternehmensseite wie in Punkt 4.2.3 dieser Arbeit beschrieben geschehen. Auch belegschaftsintern also unter den Mitarbeitern selbst ist es wichtig eine Veränderung zu erzielen. Die generationenübergreifende Kooperation und Kommunikation sollten gefördert werden. Diese gewährleisten ein gutes soziales Umfeld, in dem jeder Mitarbeiter unabhängig seines Alters geschätzt wird. Das ist die Grundvoraussetzung für ein

⁵⁹ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 25

⁶⁰ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 25

⁶¹ Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 25

langfristiges Wohlfühl bei der Arbeit. Das Wohlfühl ist ausschlaggebend dafür, dass Menschen gerne zur Arbeit gehen und die sozialen Kontakte der Arbeitsstelle pflegen. Neben der inneren Zufriedenheit der Mitarbeiter kann dies auch die Arbeitsleistung und letztendlich die Produktivität eines Unternehmens steigern.⁶²

4.3 Chancen für Frauen

Mit den beschriebenen Rahmenbedingungen steigt die Chance für Frauen immer lukrativere Jobs zu bekommen. Durch den Anstieg der Lebenserwartung und des größer werdenden Anteils der Älteren in unserer Bevölkerungsstruktur, steigen die Nachfrage und somit Stellenangebote in Bereich Pflege und anderen sozialen Arbeitsbereichen voraussichtlich an. Da dieser Sektor mit starker Mehrheit von Frauen besetzt ist, besteht für Frauen mehr denn je die Möglichkeit in diesem Bereich eine Beschäftigung zu finden. Vorteilhaft ist ebenfalls, dass in diesem Sektor viele Berufe eine Teilzeitstruktur haben und Frauen unter anderem dieses aufgrund von Kinderwunsch bevorzugen. Eine Statistik von 2004 zeigt, dass europaweit 55,6 % der erwerbsfähigen Frauen einer Teilzeitbeschäftigungen nachgingen und nur 7 Prozent der erwerbsfähigen Männer.⁶³

Neben den sich in diesem Bereich auftuenden Möglichkeiten, steigt auch die Möglichkeit in allen anderen Bereichen Fuß zu fassen. Der Mangel an Fachkräften veranlasst das Personalmanagement der Firmen Ressourcen auszuschöpfen, gerade im Bereich der Beschäftigung von Frauen, die bis jetzt noch nicht voll genutzt worden sind. Zeiten, in denen Frauen in manchen Positionen lieber nicht eingestellt worden sind, zum Beispiel wegen der Ungewissheit von eventuellen Schwangerschaften, sind vorbei. So sollten Frauen auch weiterhin versuchen, in sogenannte Männerdomänen einzutreten und versuchen sich eine sichere Beschäftigung verschaffen. Die Berufswahl der Frauen war in Vergangenheit und ist, immer noch geschlechterspezifisch stark ausgeprägt. Frauen bietet sich in vielen der gewählten Berufe, nur eine schwache Karrierechance. Mit dem Eintritt des demographischen Wandel bietet sich die Möglichkeit dieses fest eingefahrene Bild zu ändern. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, die doch relativ große Schere, zwischen dem durchschnittlichen Einkommen der Frauen und dem der Männer etwas zu verkleinern. Im Jahr 2004 wurde eine Einkommensschere im Bereich der EU

⁶² Vgl. Hooshmandi-Robia, 2004: 25 ff.

⁶³ Vgl. Schütt, 2004: 3 ff.

bei von ca. 16 % ermittelt, die sich im Laufe der Jahre bis zu gegenwärtigen Situation keineswegs verbessert hat.⁶⁴

Frauen konnten ihren Bildungsvorsprung gegenüber Mitbewerbern oftmals am Arbeitsmarkt nicht umsetzen. Heute ist es für Frauen besser möglich, die Beschäftigung zukunftsorientiert zu wählen und eine Arbeitsstelle mit Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen zu wählen. Das Personalmanagement ist in weiten Teilen gezwungen, auch in diesem Bereich die Ressourcen optimal zu nutzen und auszuschöpfen.⁶⁵

4.4 Chancen für Migranten und Menschen mit Migrationshintergrund

In der Vergangenheit standen Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund immer wieder vor nicht unerheblichen Problemen, den Weg von der Schule, Fachhochschule oder Universität ins Berufsleben zu finden. Bei gleicher oder höherer Qualifikation war der Erfolg einen guten Arbeitsplatz zu finden, nicht vergleichbar mit den einheimischer Absolventen. Dieses Problem könnte ebenfalls mit dem fortschreitenden demographischen Wandel abnehmen und neue Beschäftigungschancen für gut ausgebildete Migranten und oder Menschen mit Migrationshintergrund könnten sich öffnen.⁶⁶

In unserem Land und System nicht anerkannte Abschlüsse sowie sprachliche Defizite standen oft im Vordergrund für eine Ablehnung der Migranten oder der Menschen mit Migrationshintergrund. Diese Probleme bestehen heute noch und es gilt höchste Priorität diese Defizite zu beseitigen. Der Focus jedoch ist im Rahmen des Fachkräftemangels nunmehr ein anderer und man diskutiert heute über interkulturelle Kompetenzen und wie sich diese positiv für Unternehmen auswirken können. Diese interkulturelle Kompetenz definiert mehr als nur die Fähigkeit mehrere Sprachen zu sprechen, denn es gehören auch Eigenschaften wie Empathie, Flexibilität sowie Ambiguitätstoleranz dazu. Man geht davon aus, dass durch die erhöhte Einbringung von Migranten und Beschäftigten mit Migrationshintergrund, eine positive Wirkung für das Unternehmen erzielt werden kann. Es entstehen völlig neue Sichtweisen auf unternehmensinterne Probleme oder Anwendungen, die sich anregend oder fördernd auswirken können und

⁶⁴ Vgl. Schütt, 2004: 4

⁶⁵ Vgl. Schütt, 2004: 4

⁶⁶ Vgl. Schulen ans Netz e.V., 2012

sollen. Wie in Kapitel 2 dargelegt, kann die Ausschöpfung dieser Reserven den Fachkräftemangel nur abschwächen und nicht aus der Welt schaffen.⁶⁷

⁶⁷ Vgl. Schulen ans Netz e.V., 2012

5 Employer Branding

Es gibt viele Definitionsversuche für Employer Branding. Eine der am häufigsten herangezogenen Definition ist die der Deutschen Employer Branding Akademie aus dem Jahr 2008. Diese lautet:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategien zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“⁶⁸

Das Employer Branding steht also für eine unternehmensstrategische Maßnahme, in der Marketingkonzepte zur Anwendung kommen. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und es wird versucht sich so von Mitbewerbern abzugrenzen und einen Vorteil zu verschaffen. Ziel ist es also ein positives Image mit der Arbeitgebermarke herzustellen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Arbeitgeber versuchen eindeutige Merkmale zu entwickeln, die ein Alleinstellungsmerkmal darstellen sollen und einen Wiedererkennungswert hervorrufen. Dabei wirkt das Employer Branding intern positiv auf die Motivation sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und extern auf die Rekrutierung potenzieller Kandidaten.⁶⁹

5.1 Das Arbeitgeberimage

Jedes Unternehmen verfügt, ob gewollt oder nicht, ob positiv oder negativ, über ein Arbeitgeberimage. Heute versuchen Unternehmen immer mehr sich so gut wie möglich als Arbeitgeber darzustellen, da so die angesprochene Identifikation mit dem Unternehmen leichter fällt und der Arbeitsplatz ebenfalls als positiv empfunden wird.

Die Wahl des Arbeitgebers bringt oft gewisse Unsicherheiten mit sich, da man als Bewerber kaum Einblick in die Arbeitswelt der Unternehmen hat. Wenn man an die Un-

⁶⁸ Deutsche Employer Branding Akademie, 2006

⁶⁹ Vgl. Trost, 2011: 20 ff.

ternehmen, denkt hat man eventuell Produkte oder Gebäude im Kopf. Diese Wahrnehmung ist durch das Unternehmensimage geprägt. An der Stelle wo keine Einblicke auf Unternehmensseite möglich sind, dominieren meist einhellige Meinungen. Dieses Phänomen ist als Image zu bezeichnen. Dies beschreibt nicht die individuelle Sicht auf ein Objekt, sondern die gesellschaftliche Sichtweise. In diesem konkreten Zusammenhang spricht man von dem Arbeitgeberimage, also einem einheitlichem Bild des Unternehmens als Arbeitgeber im Unternehmen. Die Entstehung dieses Images passiert auf klassischem Wege durch Medienberichte, Erfolge, Produkte, Skandale, eigener Erfahrungen, sowie Geschichten wichtiger Persönlichkeiten. Das Arbeitgeberimage ist von dem Unternehmensimage zu unterscheiden, da das Unternehmensimage die Gesamtheit beschreibt, in der ein Unternehmen von der Gesellschaft wahrgenommen wird. Somit geht das Unternehmensimage über das Arbeitgeberimage hinaus, welches als ein Teil des Unternehmensimages gesehen werden könnte.⁷⁰

5.2 Die Arbeitgeberattraktivität

Ein starkes Employer Brand führt zwangsläufig zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und in Folge dessen kommt ein höheres Bewerbungsaufkommen zu Stande. Die Attraktivität selbst wird durch mehrere Faktoren bestimmt. So stellen die gebotenen Dienstleistungen und Produkte ebenso wichtige Aspekte dar, wie die Branchenimage und der Standort des Unternehmens. Diese Faktoren sind jedoch nur indirekt beeinflussbar. Direkt beeinflussbare Faktoren sind zum Beispiel:⁷¹

- Spezifische Attraktivitätsfaktoren
- Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber
- Persönliche Erfahrung mit dem Unternehmen

Spezifische Attraktivitätsfaktoren

Die spezifischen Attraktivitätsfaktoren sind Merkmale eines Arbeitsgebers, die ihn von anderen Mitbewerbern durch Alleinstellungsmerkmale differenzieren. Man kann diese Merkmale auch als Arbeitgeberereigenschaften bezeichnen, also Merkmale die dem Mit-

⁷⁰ Vgl. Holtbrügge, 2007: 74 ff.

⁷¹ Vgl. Eilert, 2011: 3 ff.

arbeiter von seinem Unternehmen geboten werden.⁷² Die folgende Abbildung stellt einen großen Teil dieser Attraktivitäts Faktoren dar.



Abbildung 11: Spezifische Attraktivitätsfaktoren der Unternehmen

Die Arbeitgebereigenschaften sind also ein wichtiger Ausgangspunkt für ein gut funktionierendes Employer Branding. Dazu zu sagen ist, dass nicht alle Arbeitgebereigen-

⁷² Vgl. Trost, 2009: 18 ff.

schaften Verwendung finden, sondern nur jene, die den Präferenzen der Zielgruppe entsprechen. Ebenfalls werden die Eigenschaften besonders hervorgehoben, welche eine klare Abgrenzung von den Wettbewerbern deutlich machen und so einen Vorteil daraus gezogen werden kann.⁷³

Informationen zum Unternehmen

Ein weiterer Faktor sind Informationen über das Unternehmen zu nennen, welche die Zielgruppe im Rahmen unterschiedlichster Kommunikationsmittel bekommen kann. Diese können Medienberichterstattung, das Internet oder Andere sein. Gerade in diesem Bereich bestehen noch große Gestaltungsmöglichkeiten, die von Unternehmen noch lange nicht voll ausgeschöpft worden sind, um die Attraktivitätseigenschaften besonders hervorzuheben.⁷⁴

Persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen

Der letzte Faktor sind die persönlichen Erfahrungen, die man mit einem Unternehmen gemacht hat und was man mit ihnen verbindet. Diese Erfahrungen können zum Beispiel bei Bewerbungsgesprächen oder durch Praktika, die man in einem Unternehmen absolviert hat, gemacht worden sein.⁷⁵

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Arbeitgeberattraktivität einen zentralen Ansatzpunkt darstellt. Sie bewirkt eine gewisse Anziehungskraft, die unternehmensintern sowie unternehmensextern auf die Zielgruppe wirkt. Sie besitzt also eine gewisse Selektionsfunktion. Das heißt Mitarbeiter, Bewerber oder externe Beobachter können daran überprüfen, ob sie zu dem Unternehmen passen und mit ihm in Kontakt treten möchten.

Nachdem die Begrifflichkeiten des Employer Brandings ausführlich dargestellt worden ist, beschäftigt sich der weitere Verlauf dieser Arbeit mit dem Wirkungsbereich und den Funktionen des Employer Branding.

⁷³ Vgl. Eilert, 2011: 3 ff.

⁷⁴ Vgl. Trost, 2009: 18 ff.

⁷⁵ Vgl. Trost, 2009: 18 ff.

5.3 Funktion und Wirkungsbereich

Aus Employer Branding resultiert nicht nur eine Abgrenzung von Wettbewerbern. Im besten Fall entsteht eine Vielzahl von positiven Effekten, die in Wechselwirkung zueinander stehen.⁷⁶

Der in der nächsten Abbildung veranschaulichte Ansatz nach Koppelman hat das Ziel die Markenfunktionen für unterschiedliche Marktteilnehmer zu bestimmen und zu systematisieren. Die Marktteilnehmer können grundsätzlich aus der Perspektive des Betrachters unterschieden werden. Für die Arbeitgebermarke bedeutet dies im übertragenen Sinne die Unterscheidung in die Sicht des Arbeitgebers und die des Arbeitnehmers. Im Idealfall ergibt das Markenkonzept eine Win-Win-Situation für beide Arbeitsmarktteilnehmer.⁷⁷

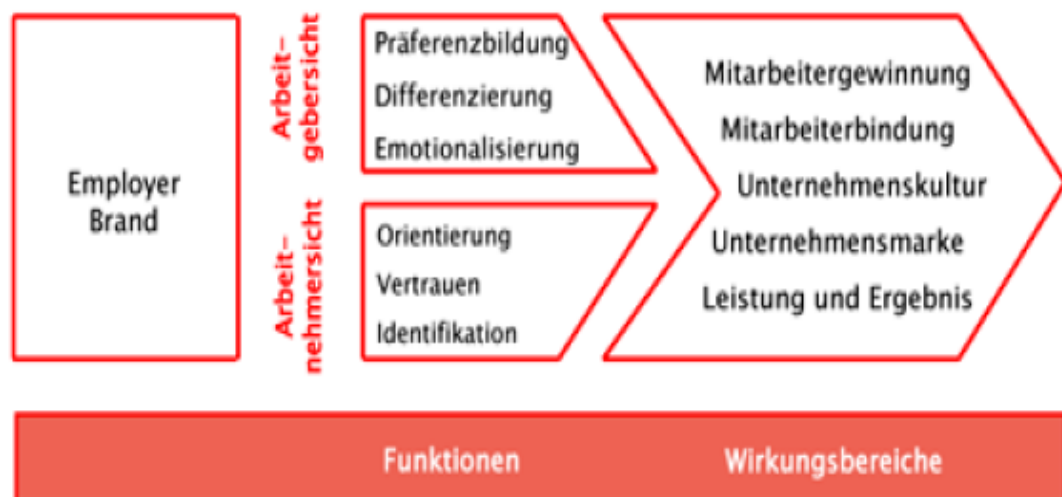


Abbildung 12: Wirkungsweise des Employer Brands

Hieraus geht hervor, dass Employer Branding sowohl für den Arbeitgeber selbst, als auch für den Arbeitnehmer verschiedene Funktionen erfüllt. Diese Funktionen, welche

⁷⁶ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 29

⁷⁷ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 29

ebenfalls in der Definition beschreiben worden sind, werden im weiteren Verlauf des Kapitels aufgegriffen und näher beschreiben.⁷⁸

5.3.1 Funktionen aus Arbeitgebersicht

Das Employer Branding bietet den Unternehmen wie schon angesprochen Chancen intern sowie extern. Aus Sicht des Arbeitgebers lassen sie sich in Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung aufteilen.

Präferenzbildung

Das Ziel eines erfolgreichen Employer Branding ist die maximale Präferenz bei der Zielgruppe zu erreichen, das heißt bei aktuellen oder potentielle Mitarbeitern der Employer of Choice zu bleiben oder zu werden. Es wird also die positive Wahrnehmung als potentieller Arbeitgeber gesteigert. Bei potenziellen Mitarbeitern kommt es meist vor der aktiven Arbeitsplatzsuche schon zu Berührungspunkten mit dem Unternehmen. Das kann erfolgen durch positive Empfehlungen von Bekannten, das Internet oder Informationsveranstaltungen. Dies kann die Zahl der Bewerber steigern und somit auch die Qualität der später beschäftigten Personen. Mitarbeiter die ihre Arbeitsgeberwahl getroffen haben sind meist motivierter, doch muss die Erwartung des kommunizierten Markenversprechens auch erfüllt werden.⁷⁹

Darüber hinaus entsteht durch eine starke Arbeitgebermarke ein großes Kosteneinsparungspotential. Zum Einen können Kosten eingespart werden, die ein umfangreiches Rekrutierungsverfahren mit sich bringt, da eine höhere Zahl der Bewerber das nicht notwendig macht. Zum Anderen suchen die Bewerber nicht nur einen neuen Arbeitsplatz auf Grund einer besseren Einkommensverbesserung, sondern halten den Arbeitgeber für sich selbst passend. Dies kann Einsparungen bei der Entlohnung der Mitarbeiter nach sich ziehen. Ebenfalls wird das Risiko von Fehlbesetzungen stark reduziert durch die Steigerung der Qualität im Rekrutierungsprozess.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 29

⁷⁹ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 30 ff.

⁸⁰ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 30 ff.

Differenzierung

Die zuvor in Kapitel 5.2 kurz angesprochene Differenzierung wird im Folgenden genauer erläutert.

Bei der Differenzierung handelt es sich um eine Abgrenzung der eigenen Arbeitgebermarke gegenüber den Mitbewerbern. Allgemein zählt das zu den Hauptaufgaben einer Marke. Nur die Unternehmen die sich Abheben werden bzw. bleiben attraktiv bei den potentiellen Mitarbeitern und Mitarbeitern. So ist es inzwischen unumgänglich vor der Homogenität auf dem Arbeitgebermarkt zu entfliehen und eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Das Hauptziel ist es, eine Monopolstellung als Marke in den Köpfen der Zielgruppe zu erreichen.⁸¹

Emotionalisierung

Durch die Emotionalisierung ist es ebenfalls möglich eine Abgrenzung von der Homogenität des Angebots zu schaffen. Es wird so versucht mangelndes Differenzierungsvermögen bei homogenen Produktqualitäten auszugleichen. Eine emotional aufgeladene Marke wirkt sich ebenfalls positiv auf das Treueverhalten aus und steigert damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sowie die Loyalität zu diesem. Somit kann bei einer erfolgreichen Emotionalisierung die Arbeitsergebnisse und die Effizienz erhöht werden. Darüber hinaus kann die motivationsbedingte Fluktuation und die Wechselabsichten zur Konkurrenz reduziert werden. Zusammenfassend beschreibt die Emotionalisierung den Aufbau einer Sympathie von der Zielgruppe zu einem Unternehmen, die über den Nutzen hinweg besteht.⁸²

5.3.2 Funktionen aus Arbeitnehmersicht

Die vorangegangenen Ausführungen zu den Funktionen des Employer Brandings lassen entnehmen, dass durch die Arbeitgebermarke versucht wird Interessen des Unternehmens zu verwirklichen und Prozesse zu vereinfachen. Um den Ablauf nicht zu unterbrechen ist es erforderlich die Sicht des Arbeitnehmers genau zu untersuchen. Die Arbeitgebermarke wirkt sich, wie schon erwähnt, auf die Arbeitgeberwahl aus und gestaltet diese einfacher und erfolgreicher. Die aus der Abbildung 12 hervorgehenden Hauptfunktionen aus Arbeitnehmersicht sind:

⁸¹ Vgl. Petrovic, 2008: 62 ff.

⁸² Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 31 ff.

Orientierung

Eine gute Arbeitgebermarke gibt den potentiellen Bewerbern Orientierung bei der Arbeitgeberwahl. Durch Intransparenz und wenig Informationen zum Unternehmen selbst gestaltet sich der Such- und Auswahlprozess auf dem Arbeitsmarkt als sehr schwierig. Neben überflüssigen Informationen gilt die Arbeitgebermarke als Überbringer einer Schlüsselbotschaft. Es werden emotionale und funktionale Informationen gebündelt, die den Entscheidungsprozess vereinfachen.⁸³

Vertrauen

Wie zuvor erläutert wurde fehlen den meisten Bewerbern Informationen über Unternehmen als potentielle Arbeitgeber. So stellt sich die Arbeitgeberwahl als ein gewisser Risikofaktor dar, da sich einige Gegebenheiten im Unternehmen erst nach einiger Zeit der Betriebszugehörigkeit feststellen lassen. Bei Personen, die schon schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben, liegt die Barriere der Arbeitgeberwahl noch etwas höher. Ebenfalls kann eine frühzeitige Trennung vom Arbeitgeber Fragen bei einer Neubewerbung aufkommen lassen, was einen Negativeinfluss haben kann. Insofern kann eine gute Arbeitgebermarke Vertrauen erwecken und Risikominimierung bei der Wahl des Arbeitgebers hervorrufen.⁸⁴

Die Marke stellt auf Grund ihrer Bekanntheit, Identität und Kompetenz ein Werteversprechen dar. Sie signalisiert gleichbleibende gute Qualität und weckt somit ein gewisses Vertrauen bei den Bewerbern. So stellt der Aufbau des Vertrauens eine wichtige Zielgröße dar.⁸⁵

Identifikation

Die Arbeitsplatzwahl ist nicht nur von objektiven Faktoren abhängig, es spielt auch eine emotionale Komponente eine Rolle. Das Identifikationspotenzial mit dem Unternehmen ist sehr wichtig, denn die Arbeitgebermarke vermittelt die Wertevorstellung des Unternehmens. Kann sich ein potentieller Bewerber damit identifizieren, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass er mit dem Unternehmen in Kontakt treten wird. Ebenfalls wird mit einer Identifikation die Loyalität verstärkt und der Mitarbeiter fühlt sich wohl im Unternehmen. Dies ist ein zu fördernder Prozess im Unternehmen, da Mitarbeiter ihren Ar-

⁸³ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 33

⁸⁴ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 34

⁸⁵ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 34

beitgeber in ihrem sozialen Umfeld weiterempfehlen. Dies hat eine sehr gute Werbewirkung. Darüber hinaus wird bei einer Identifikation die Arbeitgebermarke benutzt, um sich selbst ein gewisses Image und Prestige aufzubauen.⁸⁶

Die begrifflichen Grundlagen wurden zu Beginn des Kapitels geklärt, ebenfalls die Funktionen und Wirkungen wurden beschreiben. Im Folgenden wird der Prozess erläutert, der zu einer Implementierung des Employer Brands führt.

5.4 Der Prozess

Die Implementierung eines Employer Brands passiert nicht von jetzt auf gleich. Das Employer Brand muss im Kontext der Unternehmensstrategie als Bestandteil des gesamten Corporate Brand gesehen und anerkannt werden.

Die folgende Darstellung des Employer Branding Prozesses ist definiert von der Deutschen Employer Branding Akademie.



Abbildung 13: Employer Branding Prozess

Zielgruppenbestimmung

In diesem Prozess werden die Menschen als Zielgruppe verstanden, die man mit den Employer Branding Maßnahmen erreichen möchte. Somit stellt sich die Frage, welche Mitarbeiter sucht ein Unternehmen und welche potentiellen Mitarbeiter sollen auf das Unternehmen aufmerksam werden. Normalerweise orientieren sich die Maßnahmen an vorhandenen Engpässen des Unternehmens. Für ein erfolgreiches Personalmarketing

⁸⁶ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 34 ff.

ist es erforderlich die Erwartungen, die von der Zielgruppe ausgehen, zu kennen und das Employer Branding darauf auszurichten.⁸⁷

Analyse

Nach der Zielgruppendefinition folgt die Analysephase. Die Analyse gilt als Fundament für einen erfolgreichen Employer Branding Prozess und stellt fundierte Informationen zur Verfügung. Hierbei müssen interne sowie externe Faktoren einbezogen werden. Darüber hinaus werden durch die Analyse glaubwürdige Attribute identifiziert, die als Basis für die Positionierung und zielgerichtete Kommunikation dienen. Ziel der Analyse ist es somit Informationen über interne Faktoren, wie z.B. Arbeitgebereigenschaften und über externe Faktoren, wie z.B. Zielgruppenpräferenzen, auszuwerten, um die Position im Wettbewerb und das Arbeitgeberimage zu eruieren.⁸⁸

Die Fragestellungen, die bei der Analyse beantwortet werden sollten sind folgende:

- Welches Image hat das Unternehmen als Arbeitgeber momentan?
- Was ist der Zielgruppe wichtig bei der Wahl des Arbeitgebers?
- Was bieten die Wettbewerber?
- Welche Stärken besitzt das Unternehmen?

Um diese Analyse durchzuführen, bieten sich viel Möglichkeiten an. Viele der Unternehmen, die aktiv Employer Branding betreiben, stellen Studien an oder schalten regelmäßig Befragungen auf der Firmenhomepage.

Strategie

Nach der Analyse gilt es die Strategie festzulegen. Die Strategiefindung erfolgt im Wesentlichen durch die Ergebnisse der Analyse und definiert die Positionierung der Arbeitgebermarke. Damit verbunden kann ebenfalls die EVP (Employee Value Proposition) genauer definiert werden. EVP beschreibt die Leistung des Unternehmens für seine Mitarbeiter oder möglichen Bewerber. Durch die analysierten internen und externen Faktoren kann sichergestellt werden, dass die EVP authentisch, attraktiv und

⁸⁷ Vgl. Trost, 2012: 26 ff.

⁸⁸ Vgl. Trost, 2012: 40 ff.

konform mit der Arbeitgebermarkenstrategie ist. In der EVP werden Nutzerversprechen und Werte zusammengefasst, die das strategische Employer Branding vorgibt. Somit basiert die EVP auf den Attraktivitätsfaktoren, die mit Employer Branding Zielen gekoppelt sind. Zusammenfassend bedeutet es, dass in der Positionierung die Grundlage für eine starke Arbeitgebermarke gelegt wird.⁸⁹

An eine Positionierung sind folgende Anforderungen geknüpft:

- Die kommunizierte Identität soll zu den nutzenbringenden Arbeitsbedingungen und Werten passen.
- Die Erwartungen und Anforderungen der Zielgruppe sollen weitestgehend erfüllt werden.
- Eine definierte Linie und damit Abgrenzungen von Wettbewerbern soll erkennbar sein.

Die Umsetzung der Strategie und die damit verbundene Positionierung muss langfristig verfolgt werden, da der Aufbau einer Arbeitgebermarke ein langfristiger Prozess ist.⁹⁰

Umsetzung

Nach der Analyse und Strategiebemimmung folgt die Phase der Umsetzung. Im Focus steht hier die Steigerung der Attraktivität der Arbeitgebermarke. Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, die sowohl intern als auch extern anzuwenden sind. Das Ziel ist es, die Arbeitgebermarke durch operative und kommunikative Maßnahmen in den Köpfen der Mitarbeiter, potenzieller Mitarbeiter und ehemaliger Mitarbeiter zu verankern. Dies steigert die Arbeitgeberqualität und baut ein einzigartiges Arbeitgeberimage auf, das so in gleichem Maße gepflegt und weiterentwickelt werden kann. Aus dem Zusammenspiel dieser strategischen Maßnahmen entsteht langfristig das Employer Brand.⁹¹

Interne und externe Maßnahmen

Im Folgenden werden verschiedene Maßnahmen im Rahmen der Employer Branding Strategie aufgeführt. Es ist zu beachten, dass die Employer Branding Strategie nur ihre

⁸⁹ Vgl. Trost, 2009: 39 ff.

⁹⁰ Vgl. Petrovic, 2008: 192 ff.

⁹¹ Vgl. Stotz, Wedel, 2009: 10 ff.

volle Wirksamkeit entfalten kann, wenn die analysierten Gegebenheiten beachtet werden und die Kommunikation individuell, zu dem jeweiligen Unternehmen passend, kommuniziert wird.⁹²

Das interne Employer Branding bezieht sich auf die folgenden Maßnahmen:

- Interne Kommunikation (Intranet, Mitarbeiterzeitung, etc.)
- Mitarbeiterführung (Anforderungsprofil, Feedback, Coachings, etc.)
- Gestaltung des Arbeitsplatz (Gesundheitsmanagement, interne Treffen, etc.)
- HR-Produkte und –Prozesse (Mitarbeiterintegration, Mitarbeiterbindung, etc.)

Die internen Maßnahmen gelten der langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und erhalten die Arbeitsmotivation. Sie gelten indirekt auch als Instrument der Darstellung des Unternehmens nach außen, weil die Mitarbeiter eine Botschafter- und Werbefunktion übernehmen. So werden firmeninterne Maßnahmen auch nach außen kommuniziert. Die externen Maßnahmen richten sich direkt auf potentielle Mitarbeiter und Positionieren das Unternehmen am Arbeitsmarkt.⁹³

Das externe Employer Branding bezieht sich auf folgende Maßnahmen:

- Bewerbermanagement (Pflege eines Bewerberpools, Telefoninterview, etc.)
- Arbeitsmarktkommunikation (Events, Mediennutzung, Stellenanzeigen, etc.)
- Networking (Praktikantenprogramme, Lehraufträge an Hochschulen, etc.)
- Corporate Reputation (Imageanzeigen, Pressearbeit, Internetauftritt, etc.)

Diese aufgeführten Maßnahmen können in ihrer Umsetzung verschiedene Formen annehmen und unterschiedlich intensiv von Unternehmen praktiziert werden. Jedoch bringt nur der langfristige Einsatz den erwünschten Erfolg.⁹⁴

⁹² Vgl. Stolz, Wedel, 2009: 11

⁹³ Vgl. Stolz, Wedel, 2009: 11

⁹⁴ Vgl. Stolz, Wedel, 2009: 11

6 Qualität des Employer Brandings deutscher Unternehmen

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil der Arbeit, wird nun im empirischen Abschnitt die Befindlichkeit der Unternehmen im deutschsprachigen Raum auf ihren Employer Branding Status mit dem Employer Branding der Deutsche Bank AG abgeglichen. Dies geschieht unter Einbezug einer Studie der Hewitt Associates zum Thema Talent Supply und Employer Branding, sowie einem Experteninterview mit einem Dozenten im Bereich Personalmanagement und derzeitigen Leiter des Private&Buisness Clients Bereich der Deutsche Bank AG in Köln.

Vorwegzunehmen ist, dass sich in Gesprächen mit dem Leiter der Privatkunden der Deutsche Bank AG herauskristallisierte, dass sich das Unternehmen über den Fachkräftemangel sehr bewusst ist und Employer Branding als sehr wichtig empfindet, um auch weiterhin gutes Personal an das Unternehmen binden zu können.

Der Verlauf dieses Kapitels stellt sich wie folgt dar. Einleitend wird, wie zuvor erwähnt, eine Auswertung der Studie Talent Supply und Employer Branding unter Einbezug der Ergebnisse des Experteninterviews im Bezug auf die Deutsche Bank AG getätigt. Darauf folgt eine Beschreibung und Auswertung einiger externer Employer Branding Maßnahmen und des dadurch entstehenden Gesamteindrucks der externen Kommunikation der Arbeitgebermarke der Deutsche Bank AG. Im letzten Teil des Kapitels erfolgt ein Fazit der resultierenden Fakten mit dem Ziel, allgemeine Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge zum Employer Branding der Deutschen Bank liefern zu können.

6.1 Status des Employer Brandings

Im der Studie Telent Supply und Employer Branding im Jahr 2008 nahmen 118 Unternehmen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) teil und gaben Informationen über den derzeitigen Stand des Employer Brandings und dessen Priorität preis.⁹⁵ In Anbetracht des heutigen Informationsflusses und der Medienreichweite kamen zum Teil unerwartete Ergebnisse zum Vorschein, was zum Teil auch auf das zurzeit nicht vorhandene Problembewusstsein zurückzuführen ist, welches in Kapi-

⁹⁵ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 2

tel 3 erläutert wurde. Viele Unternehmen handeln nicht vorrausschauend und sind sich den zukünftig daraus entstehenden Folgen noch nicht bewusst.

6.1.1 Employer Branding der befragten Unternehmen

Talent Supply

82% der befragten Unternehmen sahen schon im Jahr 2008 Engpässe von Talenten in verschiedenen Unternehmensbereichen. Trotz dieser Daten prognostizierten nur 31% der Unternehmen das Ausmaß ihrer Nachfrage und Beschaffung von Fähigkeiten und Personal, zwei Jahre im Voraus.⁹⁶ Das Gespräch, sowie der Fragebogen, der im Rahmen dieser Arbeit von einem Mitarbeiter der Deutschen Bank beantwortet worden war, gaben Aufschluss darüber, dass das Unternehmen keineswegs erst dann handelt, wenn die Situation keinen Spielraum mehr lässt. Das Unternehmen versucht gerade im Bezug auf die derzeitigen Rahmenbedingungen sehr innovativ zu sein und so gelten langfristige Prognosen des zukünftigen Personalbedarfs als selbstverständlich.

Employer Branding Konzept

47% der Unternehmen sind der Ansicht über ein klares und gut definiertes Employer Brand zu verfügen. Jedoch erscheint die Befragung im Bezug auf die Konsistenz des Employer Brands über Geschäftsbereiche und Regionen hinaus uneinheitlich. So Stimmen 36% der Unternehmen nicht zu ein durchweg einheitliches Employer Brand zu vermitteln. 23% der Unternehmen sind neutral und lediglich 41% der Unternehmen bestätigen eine einheitliche Kommunikation des Employer Brands.⁹⁷ Das ist kein positives Ergebnis, da die einheitliche Kommunikation der Arbeitgebereigenschaften eine der Grundlagen für ein erfolgreiches Employer Brand sind.⁹⁸ Eine ähnliche Frage wurde dem Mitarbeiter der Deutschen Bank im Rahmen des Fragebogens gestellt. Die Antwort fiel eindeutig aus. Auch bei der großen Standortausweitung und den vielen Filialen der Deutschen Bank besteht eine hohe Priorität gleiche Werte und Arbeitgebereigenschaften zu vermitteln. Denn bei der regionalen Präsenz und den vielen Standorten ist dies eines der wichtigsten Wiedererkennungsmerkmale, die das Employer Brand der Deutschen Bank ausmacht. Standortbezogene Unterschiede auf Grund von

⁹⁶ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 6 f.

⁹⁷ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 8 f.

⁹⁸ Vgl. Trost, 2011: 20 ff.

unterschiedlichen Zielgruppenpräferenzen sind nicht verbunden mit einer Änderung der Employer Brand Strategie. Im Gegenteil, die Werte, die durch das Employer Brand vermittelt werden unterscheiden sich nicht auf regionaler Ebene. Lediglich die Kompetenzen die an Bewerber gestellt werden unterscheiden sich innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche.

Umsetzung

Um diese einheitliche Strategie des Employer Brandings umsetzen zu können, plant die Deutsche Bank AG jedes Jahr ein Budget zur Deckung der anfallenden Kosten in ihre Kalkulationen ein. Im Verlauf der Studie wurde klar, dass nicht alle Unternehmen diese vorausschauende Haltung besitzen. Im Jahr 2008 planten 43% der Unternehmen kein Geld ein, um die Kommunikation des Employer Brands zu verfestigen.⁹⁹

Weitere kritisch zu sehende Ergebnisse sind, dass 33% der Unternehmen zu träge sind ihr Employer Brand an interne und externe Zielgruppen und deren generationsbedingten Wertewandel anzupassen. Darüber hinaus denken 31% der Unternehmen, dass in der Etablierung der Arbeitgebermarke zu wenig Unterstützung aus der Führungsebene herrscht. Das entstehende Resultat ist, dass nur 22% der Unternehmen meinen sicher stellen zu können, dass Mitarbeiter das Employer Brand verstehen und auch leben.¹⁰⁰ In Punkto Zielgruppendefinition ist die Deutsche Bank AG durch regelmäßige Umfragen und Auswertung firmeninterner Informationen in der Lage, immer flexibel und auf dem neusten Stand zu sein, um eventuelle Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Im Bezug auf Unterstützung des Employer Brands durch die Führungsebenen kann man sagen, dass die Deutsche Bank AG eine der führenden Unternehmen ist. Die Wichtigkeit dieser Maßnahme ist verinnerlicht und wird durch jede Ebene hinweg befürwortet und kommuniziert. Darüber hinaus gibt es eine eigene Employer Branding Abteilung die sich mit den gegebenen Rahmenbedingungen und der Entwicklung eines möglichst authentischen Auftretens als Arbeitgeber, beschäftigt. Dies ist als innovativ zu betrachten und gibt dem Unternehmen einen gewissen Vorteil und Reaktionsspielraum. Das Employer Branding ist also ein aktuelles Thema bei der Deutschen Bank AG.

Die befragten Unternehmen schätzen Employer Branding, trotz ihrer mäßigen Umsetzung, als wichtig ein und bestätigen Vorteile, die es mit sich bringt. So sehen es 92%

⁹⁹ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 10

¹⁰⁰ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 4

der Unternehmen als attraktivitätssteigernd, 69% als nachhaltiger bindend, 68% als bewerbungssteigernd und 66% mitarbeiterzufriedenheitssteigernd an.¹⁰¹

Controlling

Im Bezug auf das Controlling ist in der Studie von Hewitt Associates die Messung der Nachhaltigkeit gemeint. Das bedeutet, dass die Employer Branding Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit und ihren Erfolg getestet werden. Die Messung dieser Daten gestaltet sich als sehr schwierig, da Employer Branding mehrere Wirkungsbereiche haben kann und so die zu messende Größe ebenfalls nicht eindeutig greifbar ist. Beispiele an denen der Erfolg des Employer Brandings gemessen werden kann und derzeit gemessen wird sind:

- Anzahl der Bewerbungen
- Die Fähigkeit Talente zu gewinnen
- Die Fähigkeit Stellen zu besetzen
- Rekrutierungskosten
- Qualität der Mitarbeiter und Auswirkung auf ihre Leistung
- Mitarbeiterengagement
- Retention
- Fluktuationsrate
- ROI des Employer Branding
- Auswirkungen auf den Kundenservice

Diese Messungen beschreiben interne Analysen der möglichen Auswirkungen. Ebenfalls besteht die Möglichkeit Kundenumfragen durchzuführen, um eine authentischere Meinung über die Arbeitgebermarke aus Sicht der Gesellschaft zu bekommen.¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 11

¹⁰² Vgl. Hewitt Associates, 2008: 13

Die Überprüfung der Nachhaltigkeit des Employer Brandings ist erstaunlicherweise nur bei wenigen Unternehmen intensiv ausgeprägt. In der Studie geben lediglich 23% an die Effizienz des Employer Brandings überhaupt zu messen.¹⁰³ Um den Vergleich zu ziehen ist die Deutsche Bank AG eines der Unternehmen, die versuchen diese Nachhaltigkeit zu prüfen, jedoch ist die Bewertbarkeit dieser Daten oft fraglich.

Im Vergleich zu den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, ist das Unternehmen Deutsche Bank AG in vielen Bereichen gut vorbereitet und befasst sich sehr intensiv mit dem Thema Employer Branding und dessen Weiterentwicklung.

6.2 Externe Employer Branding Maßnahmen der Deutsche Bank AG

Um genauer definieren zu können wie sich die Deutsche Bank AG als attraktiver Arbeitgeber versucht in den Fokus zu rücken, wurden im weiteren Verlauf des empirischen Teils der Arbeit einige der externen Employer Branding Maßnahmen genauer untersucht.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den genauen Bereich des Employer Branding Prozess, in dem die weiterführende Untersuchung der Deutsche Bank AG stattfindet.



Abbildung 14: Employer Branding Prozess mit Fokus auf externem EB

Die externen Maßnahmen des Employer Brandings sind vielfältig anwendbar und lassen einen großen Spielraum für Innovationen. Eine der etabliertesten Methoden der externe Employer Branding Maßnahmen, ist die Kooperationen mit Hochschulen und

¹⁰³ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 4

Universitäten.¹⁰⁴ Diese Methode findet auch in der Employer Branding Strategie der Deutschen Bank Anwendung. Hierbei besteht eine große Chance Talente und Young Professionals direkt aus der Hochschule an das Unternehmen zu binden und somit einen immer währenden Zufluss von neuen Kräften zu gewährleisten. Diese Maßnahme reicht jedoch in der heutigen Zeit nicht mehr aus. Aus diesem Grund rücken andere Maßnahmen in den Fokus der Unternehmen. Der Medieneinsatz wird heute nicht mehr ausschließlich zur Kommunikation der Produkte und der Unternehmensmarke genutzt. Die Unternehmen nutzen weitestgehend alle zur Verfügung stehenden Medien zur Präsentation der Arbeitgebermarke.

In diesem Abschnitt des sechsten Kapitels wird die Deutsche Bank AG auf ihre Präsenz in einigen Medien sowie dem Web 2.0 überprüft. Diese externen Employer Branding Maßnahmen werden dann bewertet.

Fernsehen

Im Fernsehen ist die Deutsche Bank AG mehr damit beschäftigt die Unternehmensmarke zu präsentieren. „Leistung aus Leidenschaft“ ist der neue Slogan und Leitfaden, der von der Deutschen Bank kommuniziert wird und mit dem Sponsoring des deutschen Spitzensports im Fernsehen wird eine gewisse Emotionalität und Leistungsfähigkeit signalisiert. Es wird wenig Priorität auf einen Werbespot gelegt, der das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber hervorhebt. Zu vermuten ist, dass bei den hohen Preisen eines TV-Spots und der geringen Überprüfbarkeit der Wirkung diese Investition der Deutschen Bank zu spekulativ erscheint. Eine andere Organisation, die diese Employer Branding Maßnahme aktiv einsetzt, ist die deutsche Bundeswehr, die mit guten Karrierechancen ihre Arbeitgeberattraktivität auch im Fernsehen repräsentiert. Hinzuzufügen ist jedoch, dass neben der Personalgewinnung die deutsche Bundeswehr keine Wettbewerbssituation, in Bezug auf Unternehmensmarke, Produkte und Dienstleistungen, hat.

Der Internetauftritt der Deutsche Bank AG

Der Internetauftritt der Deutsche Bank AG ist auch darauf ausgelegt den Kunden zunächst das Unternehmen näherzubringen. Unter der obersten Navigationsleiste der Internetseite besteht jedoch die Möglichkeit an Informationen über eine Karriere bei der Deutschen Bank zu gelangen.

¹⁰⁴ Vgl. Hewitt Associates, 2008: 4



Abbildung 15: Navigation der Internetpräsenz der Deutsche Bank AG

Wenn man diesen Link verfolgt, wird man mit einer völlig anderen Seite verbunden, die zwar weiterhin das Corporate Design der Deutschen Bank vertritt, jedoch völlig auf die Repräsentation der Deutsche Bank AG als attraktiver Arbeitgeber abzielt. Dieser Auftritt ist sehr gut gelungen, da das Design sehr freundlich wirkt und die Navigation sehr verständlich aufgebaut ist. Die vielen Zielgruppen und damit Kompetenzprofile, die so ein großes Unternehmen anzusprechen versucht, werden durch klare Strukturierung und die Möglichkeit individuell nach seinen Ansprüchen zu agieren, durch diesen Internetauftritt geführt. Neben der gelungenen Selbstdarstellung als Arbeitgeber erwarten die Besucher, wenn man möchte, auch viele individuell auf den eigenen Bereich bezogene interne Informationen, die Aufschluss über das Unternehmen bieten.

Allgemein ist zu sagen, dass das Unternehmen die Arbeitgebermarke auf der Firmenhomepage sehr gelungen präsentiert. Die mit der Abgabe seines Profils entstehende Individualität der Seite ist sehr ausgeprägt und innovativ. Das Unternehmen vereint durch diese Differenzierung viele verschiedene Zielgruppen und bietet trotzdem ein hohes Maß an Individualität.



Abbildung 16: Individualität der Internetpräsenz der Deutsche Bank AG

Web 2.0

Das Web 2.0 beschreibt die neue Form des Internets bei dem Informationen wechselseitig versendet werden können und somit eine Interaktion stattfindet. Eine dieser Plattformen ist Facebook. Viele Unternehmen sind auf Facebook präsent, jedoch wird das Web 2.0 nur von wenigen Unternehmen für aktive Employer Branding Maßnahmen genutzt. Es gibt viele Unternehmen, die dort aktuelle Geschehnisse präsentieren oder nochmal Revue passieren lassen, jedoch nicht ihre Arbeitgeberereigenschaften definieren oder sich als attraktiven Arbeitgeber darstellen. Besonders in kleineren Unternehmen fällt diese Selbstdarstellung als Arbeitgeber geringer aus. Dies entspricht nicht der Vorstellung eines gelungenen Employer Brandings in den derzeitigen Rahmenbedingungen in Deutschland.

Die Funktion Facebook zu nutzen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist eine einfache und relativ kostengünstige Methode, um das Interesse zu wecken. Die Reichweite dieser Internetplattformen ist enorm und Informationen werden schneller als von jedem anderen Medium weitergeleitet und verbreitet. Die Deutsche Bank AG hat dies erkannt. Der Aufbau der Facebookseite ist ähnlich wie der der Homepage zu bewerten, jedoch ist das Standardformat, welches die Plattformbetreiber vorgeben, integriert. Es macht den Eindruck etwas unaufgeräumter zu sein, jedoch kann man ebenfalls die elementaren Informationen über das Unternehmen als Arbeitgeber abrufen. Neben vielen positiven Aspekten, die das Web 2.0 mit sich bringt, kann

es genauso negativ wirken und aktuelle Negativschlagzeilen der Unternehmen sehr schnell und großflächig verbreiten. Denn Firmenpolitische Entscheidungen haben immer einen Bezug zur Arbeitgebermarke und dessen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.



Abbildung 17: Navigation der Facebook-Seite der Deutsche Bank AG

Letztendlich ist zu sagen, dass auch im Bereich des Web 2.0 externe Employer Branding Maßnahmen eine Rolle spielen. Man kann erkennen, dass die Bekanntmachung des Unternehmens und damit auch der Unternehmensmarke im Vordergrund steht. Jedoch ist die Darstellung der Arbeitgebermarke und Arbeitgeberattraktivität immer beiläufig vorhanden. Das Konzept der Deutsche Bank AG ist weit fortgeschritten und es gibt wenige Unternehmen, die das Employer Branding so intensiv betreiben.

6.3 Handlungsempfehlungen

Das Unternehmen Deutsche Bank AG ist im Bereich des Employer Brandings definitiv eins der führenden Unternehmen. Es gibt viele andere Unternehmen im deutschsprachigen Raum, die heute noch zu wenig Wert auf die Integration des Employer Branding als festen Bestandteil des Human Resource Managements legen. Die Deutsche Bank hat diesen Prozess fest in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen und setzt das

Employer Branding in hohem Maße um. Auf Grund dieser Tatsachen ist es schwer Handlungsempfehlungen zu treffen, denn das Employer Branding ist sehr intensiv und in seiner Entwicklung weit fortgeschritten. Dies belegt die firmeneigene Employer Branding Abteilung und die Repräsentation der Arbeitgebermarke bei allen öffentlichen Auftritten des Unternehmens. Es wird versucht, die Arbeitgebermarke klar zu kommunizieren und sich im hohen Maße durch immer neue Kampagnen und Leitsprüche zu differenzieren, wie zum Beispiel: „Vielfalt ist unsere Stärke“. Was den Sinn beinhaltet auch stark unterschiedliche Kompetenzprofile, die eine große Firma mit sich bringt, zu vereinen und als Stärke zu definieren. Ebenfalls wird das Employer Branding von allen Hierarchieebenen anerkannt und genießt volle Unterstützung. In vielen anderen Unternehmen wird das Employer Branding nur beiläufig betrieben und genießt keine Anerkennung in Führungsebenen. Ebenso wenig Aufmerksamkeit wird der Planung von Budgets oder der Erstellung einer langfristigen Employer Branding Strategie geschenkt. So ist zusammenfassend das Employer Branding der Deutsche Bank AG als fortschrittlich und innovativ zu betrachten.

Formulierung der Handlungsempfehlungen

Die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke wird, obwohl das Employer Branding eine gute Umsetzung erfährt, oftmals durch die viel intensivere Präsentation des Unternehmens und dessen Dienstleistungen, getrübt. Dies ist verständlich, da das Unternehmen durch seine Kunden existiert und das Employer Branding zunächst einen vergleichbar kleinen Stellenwert einnimmt, unter Betrachtung des ganzen Unternehmens. Jedoch besteht die Möglichkeit, wie z.B. bei Zuspitzung der Situation auf dem Arbeitsmarkt, wie in Kapitel 2 dargelegt, die vorhandenen Maßnahmen zu intensivieren. Dies würde eine unterstützende Kommunikation der Arbeitgebermarke in Form von Key-Messages unter Einbeziehung aller internen und externen zur Verfügung stehenden Medien, bedeuten. Der Unterschied darin würde bestehen, in der ausschließlichen Kommunikation der Arbeitgebermarke differenziert von der Unternehmensmarke. Das Ziel dieser Maßnahme wäre die Arbeitgebermarke Deutsche Bank AG in den Köpfen der eventuell zukünftigen Mitarbeiter zu verankern und somit vorrausschauend positiv in Erinnerung zu bleiben. Wenn der potenziellen Mitarbeiter dann aktiv einen Arbeitgeber sucht, ist das in Erinnerungrufen und der Aufbau einer Sympathie zum Unternehmen einfacher, denn viele potenzielle Mitarbeiter finden auf Grund der Unbekanntheit der Arbeitgebermarke Deutsche Bank AG den Weg in andere Unternehmen.

Formen dieser Maßnahme können Kampagnen in allen Medien sein, die auf die Rekrutierung von potenziellen Mitarbeitern abzielen.

Risiken hierbei sind, dass diese Maßnahmen ausschließlich extern stattfinden und sehr kostenintensiv sein können. Interne Maßnahmen könnten dadurch in ihrer Intensität

gemindert werden, welches eine negativ Veränderung der Arbeitsplatzsituation für aktuell beschäftigtes Personal bedeuten könnte. Ebenfalls ist zu hinterfragen, ob diese aktive und aggressive Maßnahme, wie sie zum Beispiel die Bundeswehr verwendet, nicht die vermittelten Werte der Unternehmensmarke beeinflusst. Eine Bank lebt von ihrem Image sicher, seriös und vertrauenswürdig zu sein und eine öffentliche Bekanntmachung des Personalmangels würde die Sicherheit der Unternehmensmarke eventuell in den Augen der gesellschaftlichen Gesamtheit in Frage stellen.

Ein definitiv zu verbessernder Punkt im Employer Branding Prozess der Deutschen Bank sowie anderer Unternehmen, ist die Kontrolle der Nachhaltigkeit. Wie zuvor in Kapitel 6.1.1 dargelegt ist die Auswertung des Erfolgs von Employer Branding nur bedingt messbar. Es gibt viele Möglichkeiten Daten zu erheben, jedoch ist eine Gewissheit über deren Genauigkeit sehr schwer nachzuvollziehen. Dies stellt auch eine Herausforderung für die Deutsche Bank AG dar. Denn bei den großen Investitionen ist die Sicherung der Nachhaltigkeit sehr wichtig. Bei der Befragung zu diesem Thema blieb eine genauere Antwort aus. Es werden zwar interne Daten ausgewertet, zum Beispiel in Form von internen Befragungen, eine genaue und sichere Analyse und dessen Auswertung findet jedoch scheinbar nicht statt. Die sollte Anlass zur Verfeinerung bieten, um den Erfolg der Employer Branding Maßnahmen greifbarer zu machen.

Zusammenfassen ist zu sagen, dass das Unternehmen Deutsche Bank AG im Employer Branding Prozess so weit fortgeschritten ist, wie nur wenige andere Unternehmen. Es sollte sichergestellt werden, dass dieses ganzheitliche Konzept auch langfristig im Unternehmen verankert wird, um den gewünschten Erfolg zu sichern. Wenn das der Fall ist, sollte es dem Unternehmen in Zukunft einen nicht unbeachtlichen Wettbewerbsvorteil sichern, der in Zeiten des intensiven Personalmangels an Priorität gewinnt.

7 Resümee

Im Nachfolgenden werden die Erkenntnisse des wissenschaftlichen sowie empirischen Teils der Arbeit aufgegriffen und nochmal zusammengefasst dargestellt.

Wissenschaftlicher Teil

Der demographische Wandel ist eingeleitet und wird in den nächsten Jahren die Bevölkerungsstruktur stark verändern. Die Zahl der Sterbefälle wird nicht durch die der Neugeburten ausgeglichen, so fällt die natürliche Bevölkerungsbilanz auch in Zukunft negativ aus, welches einen Bevölkerungsrückgang mit sich bringt. Darüber hinaus steigt die Lebenserwartung der Menschen weiter an, welches neben dem Bevölkerungsrückgang noch die Alterung der Bevölkerung bestärkt. So steht das Personalmanagement vor der Herausforderung diesen bevorstehenden Personalengpass durch verschiedene Maßnahmen auszugleichen. Momentan versucht das Human Resource Management, viele der vorhandenen Ressourcen intern sowie extern auszuschöpfen. Das bedeutet, die Mitarbeiter und potenziellen Mitarbeiter sollen nachhaltig an das Unternehmen gebunden werden. Darüber hinaus wird versucht, jede Änderung der Struktur positiv, zu Gunsten des Unternehmens zu nutzen. Dabei bleiben Komplikationen bei der erheblich veränderten Altersstruktur nicht aus. Die starke Konfrontation von Alt und Jung muss erst alltäglich werden und vorhandene Altersbilder verändert werden, um den maximalen Erfolg aus dieser unterschiedlichen Belegschaft zu bewirken.

Neben den Bemühungen der langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, findet auch ein immer intensiver werdender Wettbewerb um gutes Personal zwischen den Unternehmen statt. Gewinner in dieser Situation des demographischen Wandels werden die Unternehmen sein, die den Übergang und die damit auftretenden Komplikationen am Besten meistern.

In vielen Unternehmen gelten die in Kapitel 4 beschriebenen Veränderungen und Möglichkeiten noch als Prognosen und eine wirkliche Problemerkennung hat noch nicht stattgefunden. Um innovativ zu sein und bestmögliche Vorkehrungen zu treffen, arbeiten Unternehmen schon seit längerem an der Etablierung einer sogenannten Arbeitgebermarke. Dieser Prozess des Employer Brandings ist langfristig und dessen Erfolg ist nicht direkt greifbar. Das Unternehmen wird im besten Fall in den Augen potentieller Mitarbeiter, aktueller Mitarbeiter und ehemaliger Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, welches eine Steigerung der Bewerbungszahlen und ein besseres gesellschaftliches Ansehen zur Folge haben kann.

Empirischer Teil

Im empirischen Teil der Arbeit wurde das Unternehmen Deutsche Bank AG mit anderen Unternehmen auf ihren derzeitigen Stand des Employer Brandings verglichen. Dies erfolgte durch die Auswertung des getätigten Experteninterviews und der Gegenüberstellung einer Studie im Bereich Employer Branding, an der 118 Unternehmen im deutschsprachigen Raum teilnahmen. Darüber hinaus wurden einige externe Employer Branding Maßnahmen der Deutschen Bank einbezogen, um ein genaueres Bild über das aktuelle Befinden der öffentlichen Präsenz und des Employer Brandings zu bekommen.

Die Auswertung ergab, dass das Unternehmen in diesem Bereich sehr fortschrittlich arbeitet und innovativ ist. Bei vielen anderen Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, mangelte es an grundlegenden Dingen, wie der Problemerkennung oder der Umsetzung des Employer Branding Prozess. Es gibt wenige Punkte im Bereich Employer Branding der Deutschen Bank, die von außen ohne Bezug zu internen Planungsprozessen und Informationen, verbesserungswürdig wirken. Einige Handlungsempfehlungen konnten jedoch ausgearbeitet und formuliert werden.

Letztendlich ist das Unternehmen Deutsche Bank AG einigen Mitbewerbern voraus. Dies resultiert aus Mut zu Investitionen und den innovativen Kampagnen im Employer Branding. Diese Maßnahmen werden im Corporate Design der Firma präsentiert und bilden in keinsten Weise einen Konflikt zu bestehenden Werten und deren Kommunikation als Unternehmensmarke, was das Unternehmen in diesem Bereich sehr solide dastehen lässt.

Literaturverzeichnis

BERICHT DER SACHVERSTÄNDNISKOMMISSION: Bericht der Sachverständniskommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Sechster Bericht der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft. Berlin, 2010.

BILLE Lisa Marie: Age- Management Konzepte. Erfahrungen und Konsequenzen. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg, 2009.

DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE: Definition Employer Branding. Herausgegeben von EMPLOYERBRANDING.ORG 2006. URL: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php?PHPSESSID=9a319b0e5149559caa8c99a515f3ad0d>, Stand 12.07.2012.

DELLER Jürgen Prof. Dr., KERN Stefanie. HAUSMANN Esther, DIEDRICHS Yvonne: Personalmanagement im demographischen Wandel. Springer-Verlag GmbH. Heidelberg, 2008.

EILERT Marina: HR-PR: Get together? Personalmarketing und Public Relations für ein attraktives Arbeitgeberimage in den Social Media. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg, 2011.

HEWITT ASSOCIATES. (Hewitt Research Highlights.): Talent Supply und Employer Branding. 2008.

HOLTBRÜGGE Dirk Prof. Dr.: Personalmanagement. Springer-Verlag GmbH. Heidelberg, 2007.

HOOSMANDI-ROBIA Bettina. (move-ment Personal- und Unternehmensberatung GmbH.): Age Management. Modelle zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen. Graz, 2004.

ILMARINEN, Juhani, TEMPEL Jürgen. (Giesert Marianne.): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. VSA-Verlag. Hamburg, 2010.

Petkovic Mladen. (Hummel Thomas R., Knebel Heinz, Wagner Dieter, Zander Ernst): Employer Branding. Ein markenpolitischer zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Rainer Hampp Verlag. Mering, 2008.

PIRNER Manuela: Best Ager als Zielgruppe für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg, 2010.

SCHNEIDER Hilmar. STEIN Dieter (DIW Berlin.): IZA Research Report No.6. Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demographisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften. Berlin, 2006.

SCHULEN ANS NETZ E.V.: Interkulturelle Kompetenz als Chance auf dem Arbeitsmarkt. Herausgegeben von MIXOPOLIS.DE 2012. URL: http://www.mixopolis.de/www/leitartikel_interkulturelle_kompetenz_5867856.php?sid=61808963475834095634194889494580, Stand 10.07.2012.

SCHÜTT Petra. (ISF-München e.V.): „...den Frauen gehört die Zukunft“. Veränderung am Arbeitsmarkt und die Folgen für Frauen. München, 2004.

STATISTISCHES BUNDESAMT DER LÄNDER: Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden, 2011.

TROST Armin: Employer Branding. (Trost Armin): Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Luchterland Verlag. Köln, 2009.

TROST Armin: Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Springer-Verlag GmbH. Heidelberg, 2012.

STOTZ Waldemar, WEDEL Anne: Employer Branding, Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München, 2009.

Anlagen

Befragungsbogen zum Status des Employer Brandings der Deutsche Bank AG

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname